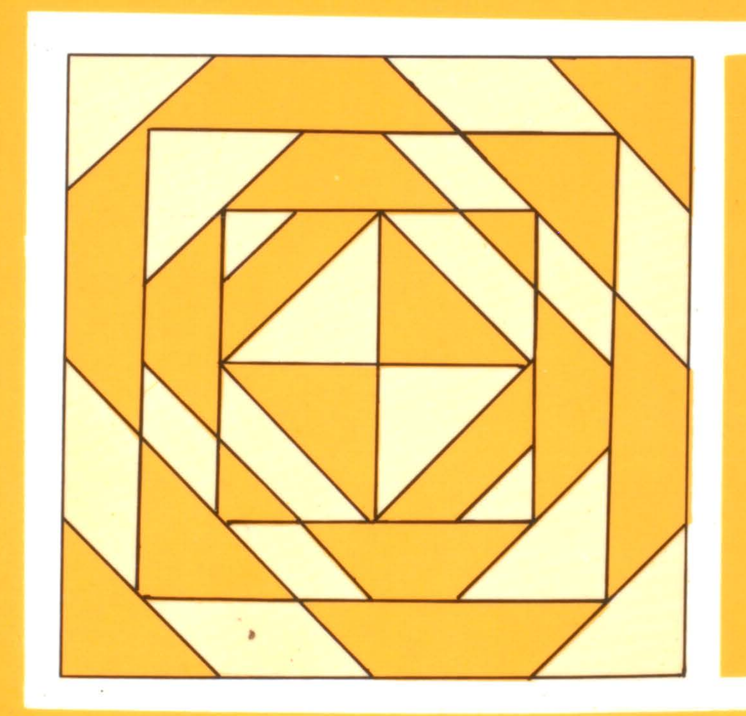
الكفاءة الإدارية



دكتور
عبد الرحمن عيسوي

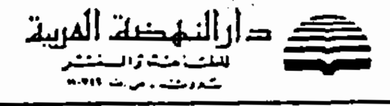




الكفاءة الإدارية

دكتور عبد الرحمن عيسوي
أستاذ علم النفس
كلية الآداب - جامعة الإسكندرية

دار النهضة العربية
للطباعة والنشر
بيروت - ص.ب ١١-٧٤٩



• الإدارة: بيروت، شارع مدحت باشا، بناية كريدية، تلفون: ٣٠٣٨١٦/ ٣٠٩٨٣٠
برقياً: دانهضة، ص.ب ٧٤٩-١١
تلكس NAHDA 40290 LE
29354 LE

• المكتبة: شارع البستاني، بناية اسكندراني رقم ٣، غربي الجامعة العربية، تلفون: ٣١٦٢٠٢

• المستودع: بئر حسن، تلفون: ٨٣٣١٨٠

إهداء

إلى رجال الادارة في عالمنا العربي ودعاة الاصلاح للحياة الادارية والقيادية..

أهدي هذا العمل المتواضع



خير ما نتأسى به من القرآن والسنة

بسم الله الرحمن الرحيم

« فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ » آل عمران / ١٥٩

« وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ » الشورى / ٣٨

« وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا » الأنفال / ٤٦

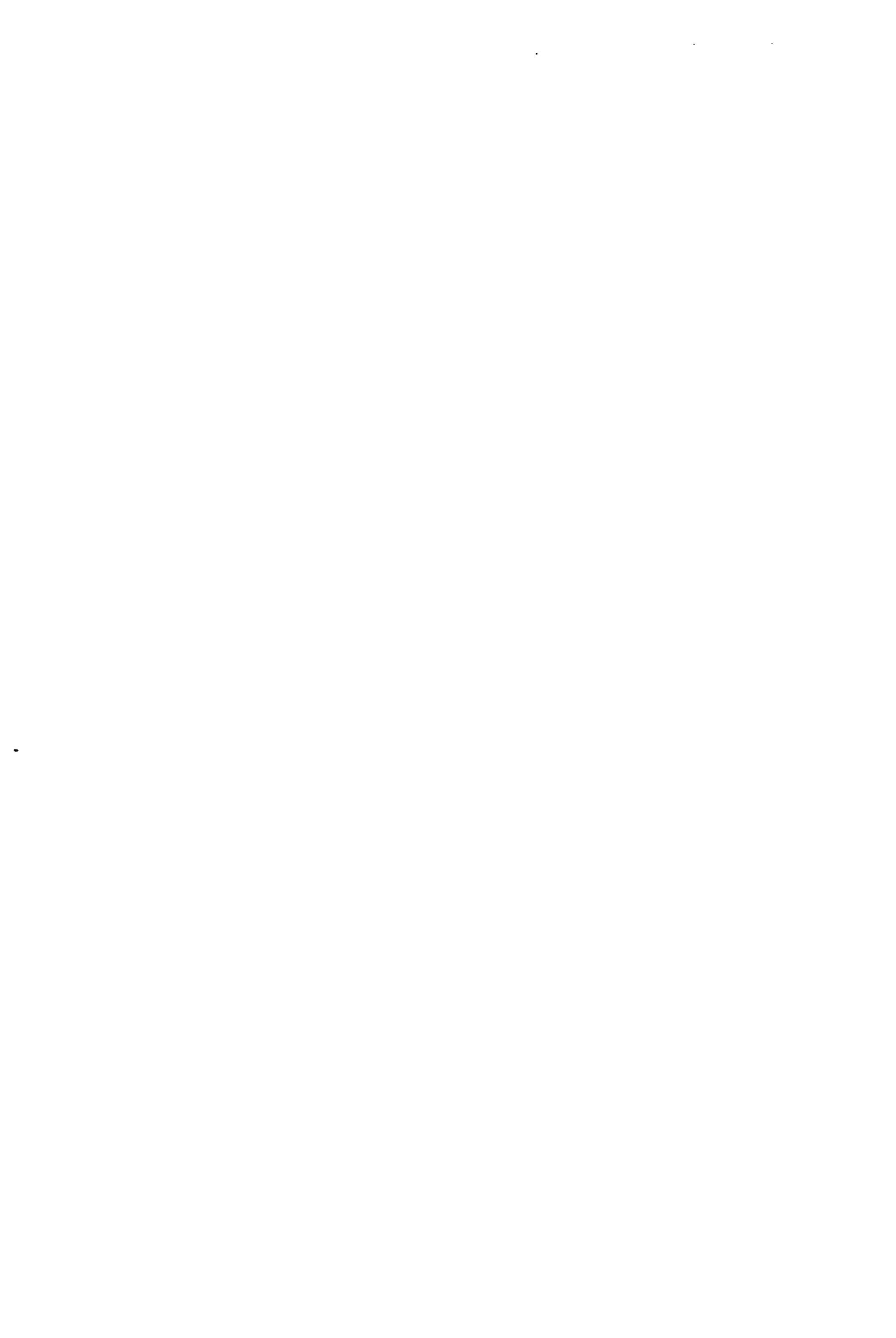
« يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنكُمْ » النساء/٥٩

وروى الشيخان عن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه قال «من أطاعني فقد أطاع الله ومن عصاني فقد عصى الله ومن يطع الأمير فقد أطاعني ومن يعص الأمير فقد عصاني.

وروى مسلم قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم «عليك السمع والطاعة في عسرك ويسرك ومنشطك ومكرهك وأثره عليك».

وروى الشيخان قال سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته الامام راع ومسؤول عن رعيته والرجل راع في أهله ومسؤول عن رعيته والمرأة راعية في بيت زوجها ومسؤولة عن رعيتها والخادم راع في مال سيده ومسؤول عن رعيته وكلكم راع ومسؤول عن رعيته».

وروى الشيخان عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال «سبعة يظلهم الله في ظله يوم لا ظل إلا ظله وعد منهم الإمام العادل».



تقديم

يسرني أن أقدم إلى القارىء العربي الكريم كتابي «الكفاءة الادارية» شارحاً الحقائق والأسس والمبادىء السيكولوجية التي يستعين بها رجال الادارة في اداء رسالتهم بصورة فاعلة ومؤثرة.

ولا شك أن عمل المدير عمل إنساني في المحل الأول لأنه يتعامل مع بشر لهم دوافعهم وميولهم واتجاهاتهم وسمات شخصياتهم وخصائصهم. وكلما زاد إحكام فهمه للطبيعة البشرية ومحركاتها كلما كان أقدر على التأثير في اتجاهات الجماعة وفي سلوكها وكلما كان قادراً على توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل في كنفها.

ولا شك أن المعلومات والحقائق السيكولوجية تساعد المدير في النجاح في عمله وتزيد من قدرته على إقناع الناس، والتعاطف معهم، ورؤية الأشياء من زاويتهم أو يستطيع أن يقف موقف الغير، ولذلك تتسم إدارته بالديمقراطية والشورى وهما من دواعي النجاح في العمل الإداري. ويستعرض هذا الكتاب كثيراً من التصورات السيكولوجية، فيعرض لمفهوم الادارة وأنماطها ولا سيما ما يعرف باسم الادارة العلمية والادارة بالأهداف والادارة الديمقراطية وغير ذلك من الانماط الادارية ويوضح الكتاب الفنون والمهارات اللازمة لإدارة المؤتمرات الصناعية كما يعرض لدور الادارة في معركة التنمية وخاصة تنمية الموارد البشرية أو الثروة البشرية التي هي أغلى وأثمن الثروات جميعاً. ويوضح الكتاب دور الادارة في المحافظة على صحة العمال الجسمية والعقلية ووقايتهم من حوادث العمل واصاباته. ويستعرض الكتاب سمات المدير الكفأ وكذلك المشرف في المجالات الصناعية، مع بيان دور الادارة في تنمية الابداع والتفكير العلمي الموضوعي البعيد عن الأهواء الذاتية والتطرف والتشبث بالرأي. ومن الموضوعات التي يوليها الكتاب أهمية سيكولوجية المستهلك والعوامل المؤثرة في عملية الاستهلاك ويقدم الكتاب نموذجاً لبعض الدراسات الميدانية التي يمكن

أن تجري في الحقل الصناعي أو المهني مع شرح أساليبها القياسية والاحصائية. إذ تتطلب الادارة الحديثة إلمام المدير بالفنون الاحصائية إلى جانب الخبرة التقنية والمهارات القيادية والمعارف السيكولوجية.

هذا وبالله التوفيق وأرجو من الله تعالى أن يحقق بهذا العمل بعض النفع

المؤلف

الدكتور: عبد الرحمن العيسوي

أستاذ ورئيس قسم علم النفس بكلية الأدب

جامعة الإسكندرية

الفَصْل الأول

مفهُوم الإدَارة من المنظُور السيكولُوجي

الادارة لغة.

مفهوم الادارة.

الادارة المركزية.

إدارة شؤون الأفراد.

الإدارة العليا.

الإدارة العلمية.

الإدارة السيكولوجية.

تعريف علم الإجتماع.

تعريف علم أنجلش للإدارة.



الإدارة لغة:

تأتي لفظة الإدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء، بمعنى تعاطاه، والإدارة الإسم والمصدر من أدار. والمدير هو من يتولى النظر في الشيء، ومن يتولى جهة معينة من البلاد. والداري الملاح الذي يتولى الشراع. ودار بمعنى تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه. ودار بالشيء وعليه وحوله طاف به ودار الدهر أي دال وتقلب[(١)].

مفهوم الإدارة:

هناك تعاريف مختلفة لمصطلح الإدارة Administration وهو المصطلح الذي يطلق عادة في المجال الحكومي على تنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين. وتشمل الإدارة مرحلة التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والأبلاغ والتمويل (أحمد زكي بدوي ص ٨).

وهناك أنواع من الإدارة منها الإدارة المركزية، والإدارة اللامركزية أو الإدارة المحلية Local Administration وهي نظام قانوني يسمح بمنح الشخصية المعنوية للوحدات الإدارية لإدارة بعض المصالح وتنظيم المجالس التي تمثل هذه الوحدات وتعبر عن إرادتها (كنظام الحكم المحلي المتبع في مصر). أما الإدارة التي تختص بادارة شؤون الأفراد فتسمى إدارة الأفراد Personel Administration وهي التي تتولى تخطيط جهود الأفراد والإشراف عليها وتوجيهها والتنسيق بينها لضمان تأديتهم العمل المنوط بهم بالكفاية القصوى والرضا التام مع توفير التعاون الوثيق بينهم للوصول إلى تحقيق أهداف المشروع (المرجع السابق ص ٩) ويدخل في هذا النمط من الادارة كثير من مفاهيم العلاقات الانسانية وتطبق فيه مبادىء الديمقراطية ويتابع المدير، من هذا النوع، إلى إلمام كبير بالمفاهيم والتصورات السيكولوجية الخاصة بالأتباع.

---

(١) المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، لبنان، ١٩٧٣.

وهناك مصطلح آخر بالإنجليزية يترجم أيضاً إلى العربية باصطلاح الإدارة Management

ومهمة الإدارة القيام بإنجاز الأعمال عن طريق استخدام القوى العاملة والمواد والآلات والأدوات والأموال، وطرائق العمل أحق استخدام وبشكل فعّال حتى يمكن انجاز المهمة أو الغرض الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه. فالإدارة، على هذا النحو، هي العمليات أو الوظائف والطرق التي تستغل بوساطة جهاز إداري بغية تحقيق الأغراض التي أنشأت من أجلها المنظمة وهي تترجم السياسة إلى خدمات أو برامج. وهناك ما يعرف بإسم الإدارة العليا High - Management وهي الهيئة الإدارية التي تشغل قمة الهرم الإداري والمختصة بالسياسة العليا، وإدارة وسطى Middle management وهي فئة المديرين من المستوى التالي للإدارة العليا. (نفس المرجع ص ٢٥٥).

ومن الأنماط الإدارية الحديثة الإدارة العلمية Management Scientific

وهي حركة فنية وإدارية وفلسفية ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية في العشر الأخير من القرن التاسع عشر، والذي رسم الخطوط الأساسية للإدارة العلمية هو فردريك تيلر Fredrick Taylor

كانت حركة فنية من حيث قيامها بدراسات على العامل (دراسات الوقت والحركة) وعلى العدد والماكينات وطرق الانتاج وظروف العمل وإعداد المخازن وغيرها من النواحي الفنية التي كان لها اتصال بعملية الانتاج وزيادة الانتاجية.

وكانت حركة إدارية من حيث وضعها المبادىء تسترشد بها الإدارة في تحقيق هدف زيادة الانتاجية وهي الاختيار العملي للعمال والتدريب الصحيح لهم والملاحظة الفعالة لأعمالهم. كذلك فصل مهام التخطيط والاشراف والرقابة عن مهمة التنفيذ، وتشجيع العمال وترغيبهم بالمكافآت النقدية في سبيل زيادة الانتاج.

وكانت حركة فلسفية لأنها سعت إلى تغيير الأفكار التي كانت متسلطة على العمال. فاهتمت بربط الإدارة بالعمال برباط المصلحة المشتركه، وحاولت إقناع القائمين بإدارة المشروعات بان التعاون بين الإدارة والعمال كفيل بزيادة الإنتاج

وبالتالي زيادة الأرباح التي تكفي بمقابلة مطالب الطرفين. (نفس المرجع ص ٢٥٥).

ويمثل هذا النمط من الإدارة أوثق الروابط بين علم النفس وعلم الإدارة من حيث أن علماء النفس هم الذي تصدوا لدراسة الحركة والزمن، وكذلك دراسة ما عرف باسم الهندسة البشرية، وهي ذلك الفن الذي يجتمع فيه الخبرة الهندسية مع الخبرة السيكولوجية في تصميم الآلات والماكينات والمعدات، بحيث تتلائم مع قدرات الإنسان واستعداداته وبحيث يؤدي عمله عليها بأقصى درجة من الأمن والأمان والراحة.

وحيث تدخل في هذا النمط من الإدارة الإهتمامات بدراسة الظروف الفيزيقية المحيطة بالعمل، كالتهوئة والإضاءة والحرارة والبرودة والرطوبة والألوان والضوضاء، ودراسة الأمن الصناعي وحوادث العمل. ويعتمد هذا النمط من الإدارة على توخي الدقة والأساليب العلمية في عملية التدريب والتأهيل والإختيار المهني للعمال، والعمل على رفع الروح المعنوية مع توفير المشرفين وتدريبهم. ومن حيث قيام علم النفس بحل مشاكل العمال وتحسين العلاقة بين العمال ورجال الإدارة، وعلى ذلك نستطيع أن نسمي هذا النمط من الإدارة باسم «الإدارة السيكولوجية».

والإدارة تمثل عصب العملية الصناعية والانتاجية وعمليات التنمية، ولذلك فهناك تطورات متلاحقة في علم الادارة وفي فنونها من ذلك ما أطلق عليه اصطلاح «الثورة الإدارية» Managerial revolution كان James Burnham أول من وصف هذه الثورة سنة ١٩٤١ في كتابه الذي يحمل نفس الإسم، غير أن اتجاهاتها كان معترفاً بها منذ وقت طويل كأحد مظاهر التنظيم الصناعي الحديث.

وتقوم وجهة النظر في الثورة الإدارية على أن مع تعقد الشؤون الفنية والإدارية نشأت طبقة الإداريين التي حلت محل أصحاب رؤوس الأموال، وأخذت هذه الطبقة تشرف على أدوات الإنتاج ولا يتأتى الاستغناء عنها في المجتمع القائم على الصناعات الكبرى. وأصبح لها شأن كبير في المسائل الإقتصادية والسياسية.

كما أن مع استمرار نمو المشروعات وتركيز رؤوس الأموال انفصلت الملكية عن رقابة وإدارة المشروع. ويرى برنهام أنه لم يعد في إمكان العمال، كما كان يعتقد كارل ماركس، القضاء على أصحاب الأموال والاستيلاء على المصانع وإدارتها، بل أصبحت خبرة المهندس الفنية من الأهمية بمكان لقدرته على إستخدام الأساليب الفنية في إدارة هذه المصانع. (نفس المرجع ص ٢٥٥).

ومن الأنماط الإدارية الحديثة ما يعرف بإسم الإدارة بالأهداف Management by objectives وهي عبارة عن نظام للعمل يعتمد بالدرجة الأولى على الجوانب السلوكية في تحقيق أكبر قدر من الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. والأسس التي يعتمد عليها هذا النظام تتخلص من قيام العامل بتحديد هدفه الفردي في العمل على مستوى الوحدة التي ينتمي إليها، وفي إطار الهدف العام للمنظمة، ومنح العامل حرية أكثر في العمل، وممارسة النقد أو الرقابة الذاتية على ضوء ما تم الاتفاق عليه من أهداف عامة وحصر دور الرئيس أو المشرف على التوجيه والتشجيع ومساعدة الفرد في نواحي القصور التي قد تبدو عليه أثناء العمل.

ويركز نظام الإدارة بالأهداف على ضرورة الإقتناع الشخصي بالعمل. وخلق الدوافع التي تدفع العامل إلى تنفيذ ذلك العمل بمستوى مقبول ومتطور من الكفاءة (المرجع السابق ص ٢٩٠).

وواضح أن هذا النمط من الإدارة يعتمد على المعلومات والحقائق السيكولوجية من حيث تحديد الأهداف الفردية والجماعية في العمل والتوفيق بين الأهداف الفردية والهدف العام للمنظمة مع تمتع العامل بالحرية في اداء العمل والنقد الذاتي، ويتصل هذا النمط الإداري بضرورة تحقيق الرضا عن العمل وخلق الدافعية اللازمة لبذل الجهد. وقد يتطلب ذلك من المدير الالمام بدوافع السلوك البشري وبحاجات الانسان واتجاهاته وميوله ورغباته واستعداداته، بحيث يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله.

وتعتمد العلمية الادارية على ما يوجد في المؤسسة من تنظيم إداري دقيق يحدد الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وتقسيم العمل. فالتنظيم الاداري يقصد به administrative organization التركيب الهيكلي بوحداته ووظائفه وأفراده الذين

يتعاونون معاً لاداء واجبات تحقق الاهداف الموضوعة وتشمل التنظيم الاداري تحديد الواجبات والاختصاصات وبجميع الواجبات بدورها من وظائف وهذه بدورها في أقسام وإدارات. ومن عناصر الاختصاصات، السلطة، المسؤوليات، الأشراف، مستويات الوظائف، علاقات العمل الداخلية.

والتنظيم الإداري أنواع وهي التنظيم الرأسي Line Organization

- والتنظيم العسكري military organization
- والتنظيم المدرج Scaled organization
- والتنظيم الوظيفي Functional organization
- والتنظيم المشترك Line - and Staff organization.

(نفس المرجع السابق ص ٢٩٧).

وقد تقسم الدولة إلى أقاليم إدارية Administrative Regions or areas.

ليسهل إدارتها، حيث تقسم إلى وحدات إقليمية كالمدينة أو الولاية تعرف Ecology أي علم البيئة بحدودها السياسية. وقد استخدم علماء الإيكولوجيا هذا المصطلح لكي يفرقوا بينه وبين المناطق أو الأقاليم الطبيعية (عاطف غيث ص ١٨).

وطبقاً لتعريف محمود أبو النيل، فالإدارة Management

عملية يتم فيها تأثير رجال الادارة في عملية التعاون والتآزر والاتصال بين كل اعضاء المنظمة ولكل منظمة طريقة تدار بها كالتسلطية والديمقراطية والتعاونية والفوضوية، ويسمى ذلك بنمط الادارة .Management Style

ويشير مفهوم سلوك الادارة إلى الطرق المستخدمة في الإدارة حسب التدرج الموجود بين أفرادها والمتمثلة في الاتصال والتعليمات والضبط. والادارة ايضاً تعنى معالجة وتوجيه للناس والبيئة وعملهم من أجل الحصول على أكبر قدر من النتائج المناسبة ذات الفاعلية. (محمود أبو النيل ص ٣٧).

ووفقاً لتعريف قاموس علم الاجتماع (١٩٧٩) Management

الادارة عملية تخطيط وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه عوامل الانتاج في مشروع

اقتصادي. ويطبق هذا المصطلح في نفس الوقت على (المنظمين) في التسلسل الهرمي، والمنفذين لعملية الإدراة ذاتها، أي الذين يقومون بإداء هذه المهام أو الوظائف. وجدير بالذكر أن التسلسل الهرمي الإداري في أي تنظيم رسمي، يستمد سلطته ومسؤولياته من وظيفته، أي من علاقة مكانته بالتنظيم، ولا يستمدها من أية خصائص أو مميزات أخرى، كالملكية، أو المولد، أو الصفات الوراثية أو القوة العسكرية، كما أنه لا يستمد وضعه من السلطة التي توفرها المعرفة الممتازة أو اختبارات الاداء أو الانجازات الموضوعية والمتفق عليها اجتماعياً، ومعنى ذلك أن مكان التسلسل وقوته ومسؤلياته. تعتمد على ما يقوم به من وظائف أساسية دون غيرها. وينطبق هذا التحديد على مجتمعات المشروعات الحرة أو مجتمعات (الاشتراكية الديمقراطية) أو الدول الشموليه.

(محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب ١٩٧٩ ص ٢٧٧).

تعريف انجلش للادارة:

ويعرف انجلش الادارة Management بأنها عبارة عن توجيه ومعالجة الامكانات المتاحة من أي نوع، أو التأثير في الامكانات المتاحة. بما في ذلك توجيه الافراد أو الأشخاص من أجل تحقيق نتائج محددة مسبقاً أو تحقيق أهداف سبق تحديدها. كما يورد انجلش تعريفاً آخر وهو الاشارة بلفظ الادارة إلى الأشخاص الذين يعهد إليهم بصفة جماعية لتحقيق هذه الوظائف أي تحقيق أهداف الجماعة وتوجيهها والتأثير في سلوكها ويشمل ذلك رجل الادارة التنفيذي executive أو الاجرائي أو السلطة التنفيذية وأعضائها أو رجال الادارة العليا أو الحكومية Administrative[1]

(١) English, H.B., and English, A, C., Acomprehensive Dictionary of psychological and psychoanalytical termes, longmans 1958. p. 303.

الفصل الثاني

الإدارة العلمية

- مبادىء الإدارة العلمية.
- الإدارة علماً.
- المدير العلمي.
- طبيعة العمل الإداري.
- مصادر الضغط على المدير.
- الدافعية للعمل.
- دراسة فردريك تايلور.
- دراسة هاوثورن.
- دراسة ماسلو.
- دراسة هيرز بيرج.
- طبيعة العمل من حيث غناه وسعته.
- نظرية العدل والأنصاف
- الإدارة بالأهداف.
- نظرية التوقع والتكافؤ.

تختلف الادارة في محتواها من العمل المكتبي الروتيني إلى إدارة الأعمال العامة. وتشير كلمة الادارة Management إلى العمل التخصصي.

في القسم الذي يتولى إدارته كقسم البيع بالجملة أو البيع بالقطاعي أو الشراء وإدارة المؤسسة والأعمال الداخلية الخاصة بهذه المؤسسة.

وتتضمن الأدارة المكتبية والبناء التنظيمي وإدارة الأفراد وتحديد مندوبين مسؤولين واصحاب سلطات محددة إلى جانب نظام المعلومات ووسائل الضبط والتحكم،وتسير الإدارة عبر جميع التنظيمات في الشركة أو المؤسسة.

ويلاحظ أن مدير أي قسم من أقسام المؤسسة الانتاجية يجب أن يكون قادراً على ادارة وخدمة ادارة فاعلة، ولكن هذا لا يكفي بل لا بد من الإلمام بالاطار الاداري العام الذي يعمل في كنفه. ومن المهام الاساسية للمدير معرفة اساليب التنمية وتحسين الانتاج Improvements.

ويلاحظ أن مبادىء الادارة في المؤسسات الاقتصادية. من الممكن تطبيقها في منظمات غير اقتصادية، إن ادارة الأعمال .Business administration لها مبادىء عامة أو عالمية.

وإذا ما تساءلنا عن أهمية الأعمال المكتبية لوجدنا على الاجابة سؤال مان D.F.C. Mann (١٩٦٧) بأن هذه الاعمال تتضمن الآتي:

١) حفظ السجلات والبيانات والاحصاءات.

٢) ضبط العمليات الانتاجية.

٣) توفير المعلومات للإدارة.

وإذا نجح المكتب في تحقيق هذه الأهداف، فإنه يضيف إلى العملية الانتاجية في المؤسسة كما أنه يسهم في التنمية الإدارية Administrative development

إن الهدف العام من إدارة الأعمال هو تحقيق الربح عن طريق الاستخدام الجيد للقوى البشرية والطبيعية. وفي هذا الشأن لا تختلف ادارة الوحدات الصغرى Administration من ادارة المؤسسة الكبرى Management ولا يوجد فرق في ذلك بين الشركات الاقتصادية Commercial company أو الصناعة الخاضعة لتأميم أو إذا كان المشروع مخصصاً للرعاية الاجتماعية او الصدقة والاحسان.

جميع التنظيمات الاقتصادية والاجتماعية تشارك في الاعمال المكتبية. سواء أكانت المؤسسة اقتصادية ذات معيار ربحي للنجاح أم كانت مؤسسات أو منظمات لا ينطبق عليها معيار الربح، كما هو الحال في ادراة المؤسسات الحكومية ومؤسسات الخدمة الاجتماعية وكل المؤسسات الخاصة، فإن الغرض من المكاتب يبقى كما هو وهو تقديم الخدمات الفاعلة بأقل قدر من التكاليف. ولكن هناك كثيراً من رجال الاعمال الذين ينظرون للمكتب كشر لا بد منه، وان نفقاته لا مبرر لها.

لا بد لعمليات البيع والشراء، والتصنيع وتوزيع الاعمال وتوزيع المنتجات لا بد لها من عمليات مكتبية. الاعمال المكتبية لا تقل أهمية عن خطوط الانتاج.

لا بد من السعي لتحقيق التنمية الادارية Administrative development.

بصورة مستمرة ومتلاحقة لتلاحق وتواكب التطور والتقدم والتوسع في المجالات الصناعية. وتطلب ذلك جهداً دقيقاً من رجال الادارة كما يتطلب درجة عالية من الكفاءة Efficiency في النظام المكتبي. وقد يشعر رجال الادارة العليا بعدم الصبر ازاء برامج الاصلاح الاداري أو المكتبي. ولذلك على رجال الادارة التشجيع على عمل التعديلات والتغييرات والتطورات. ومعروف أن كل جديد يجد صبراً ومقاومة في اول الامر. فالانظمة القديمة تقاوم دائماً التنفيذ. ولذلك فإن تطوير نظام قديم قائم اسهل... اقامة نظام جديد اصالة. ويتخوف رجال الادارة من النظم الجديدة خشية فشلها وعدم نجاحها او عدم صبر وصعوبة تطبيقها. ولذلك يلزم للانظمة الجديدة تشجيع تجميع العاملين في المؤسسة.

ولعل أول دفاعات الاصلاح الاداري او التنمية الادارية هو عمل حسم للنظم القائمة، والمناهج المستخدمة كذلك لا بد من تحديد الاهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. وإن كان هذا ليس بالامر المهم. لأن الادارة لا تقود مباشرة، إلى تحقيق الاهداف.

وقبل البحث في منتج معين يتعين أن نتأكد عما اذا كان هناك طلب على هذا المنتج من عدمه.

ويلاحظ أن السجلات ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لغاية أخرى. فالجنس البشري لا يتغذى ولا يلبس ولا يسكن ولا يتسلى من دفاتر الحسابات والمحاسبات، أو من سجلات الافراد أو من الفواتير أو الاحصاءات. الانسان لا يتغذى على الملفات الورقية.

ولكن يعطي القارىء فكرة عن مضمون الفاعلية في الادارة وهي الموضوع الذي كتب مان D.F.Mann كتابه حوله واسماه الادارة الفعالة او الادارة الفاعلة Effective administration وضمن كتابه هذا النقاط الآتية كمفتاح لعملية التنمية الادارية ولذلك نسوقها للقارىء الكريم.

١) دلالة المكتب أو العمل المكتبي وأهميته.
٢) تحديد الهدف من العمل الارادي.
٣) تصميم النظام الذي يسير عليه المدير.
٤) الاعمال الورقية العامة.
٥) تأثير الكومبيوتر أو الآلات والعقول الحاسبة.
٦) تخطيط الأفراد.
٧) مدير القسم.
٦) المشرف ودوره في العملية الانتاجية.
٧) التنظيم والمناهج.
٨) مشاكل التنفيذ أو التعديل[1]

---

(١) Mann, D. F., Effective Administration for the departmental manager, Mac millan, London, 1967.

ومن وجوه الاهتمام بالادارة العلمية صدور كثير من الكتب والمؤلفات والدوريات التي تعالج هذا الموضوع الحيوي ومن ذلك صدور كتاب الدكتورة موهانتي Mohanty (١٩٨٢).

ويتضمن الموضوعات الآتية وعنوانه علم النفس الصناعي والتنظيمي:

١) علم النفس في مجال التنظيم.

٢) نمو الصناعات وتنميتها.

٣) الادارة العلمية.

٤) دراسة الحركة والزمن.

٥) الفروق الفردية.

٦) دراسات هوثورن.

٧) القياس والصناعة.

٨) تحليل العمل.

٩) الاختيار المهني.

١٠) تدريب العمال.

١١) الحوافز الصناعية.

١٣) العلاقة بين العمال وأصحاب العمل.

١٤) دراسة الاتجاهات العقلية.

١٥) الروح المعنوية في الصناعة.

١٦) الشعور بالرضا عن العمل.

١٧) الصراع الصناعي.

١٨) غياب العمال وانقطاعهم عن العمل.

١٩) هجرة العمال لاعمالهم.

٢٠) الشعور بالتعب في العمل الصناعي.

٢١) الشعور بالرتابة والملل.

٢٢) بيئة العمل.

٢٣) الحوادث الصناعية.

٢٤) الهندسةالبشرية.

ولا شك ان علم النفس الصناعي يستهدف تحقيق الكفاءة ويقترحها في المجالات الصناعية. في أية مؤسسة تقوم على انتاج السلع لا بد أن يكون محل اعتبار زيادة الانتاج وخفض تكلفته.

ولقد قام بهذه المحاولة المهندس الامريكي تايلور F. W. Taylor

الذي اتخذ الخطوة الاولى في ادراك عقلانية العمل الانساني وكان ذلك في نهاية القرن ١٩ وانتشرت اعماله لتعم العالم كله واتخذت اسم التايلورية Taylorism

لقد لفت الانتباه إلى ضرورة مراعاة الظروف الانسانية في العمل.

ولقد استطاع تايلور (١٩١١) ان يحدد أهداف رجال الادارة بزيادة الانتاج وقلة التكاليف، بينما يطلب العمال زيادة الاجور.

ولحل هذا الصراع وضع تايلور عدة مبادىء قامت على ضوئها الادارة العلمية.

مبادىء الادارة العلميـة:

Principles of scientific management

١) ضرورة إقامة علم خاص لكل عنصر من عناصر العمل الانساني.

٢) اختيار افضل العمال لكل نوع خاص من العمل بعد أن يكون قد تلقوا تدريباً منظماً بدلاً من ترك العامل يختار بنفسه عمله ويدرب نفسه بنفسه عليه.

٣) تنمية روح للتعاون القلبي والوثيق بين العمال والادارة للقيام بواجباتهم في ضوء النمو العلمي.

٤) يجب ان يكون تقسيم العمل division of work مسؤولية متساوية بين

الادارة والعمال، بحيث يختار كل قسم انسب الاعمال اليه واكثرها قدرة على ادائه ومعنى ذلك تحديد افضل المناهج او الطرق لاداء العمل مع اختيار افضل العناصر المتقدمة للعمل من العمال والبحث عن افضل سبل الحفز او الباعث على اداء العمل وبذل الجهد فيه. مع تطبيق افضل الطرق في التوظيف.

وبصورة عملية اجرائية يمكن تحقيق هذا النمط الاداري القائم على اساس من القلم عن طريق اتباع المناهج العلمية التي تمتاز بالسهولة وقلة التكلفة واختصار الوقت او الزمن، وذلك لكل نوع من انواع العمل.

مثل هذه الطرق يجب ان يكتشفها العلم وطرح الطرق غير العلمية او استخدام القوة والضغط.

ومن المسلّم به ان كل شخص له استعدادات معينة aptitudes والاستعدادات عبارة عن قدرات كامنة او مستترة فهي حالة تهيؤ تخرج الى هذا الوجود عند ما يتلقى الانسان المران أو التدريب والتعليم والحماسة، فتتحول الاستعدادات الى قدرات فعلية. ومن أمثلة هذه الاستعدادات في التراث السيكولوجي الاستعداد الميكانيكي واللغوي والكلمي والكتابي والادبي والعلمي وهكذا. كذلك فإن للانسان ميولاً دراسية او مهنية وهي عبارة عن رغبة في الانسان للقيام بعمل معين سواء أكان دراسياً أم مهنياً.

ويتطلب التعرف على اتجاهات الانسان واستعداداته وميوله ويتولد تطبيق بعض الاختبارات النفسية والمهنية ومن مزايا الاعياد على تطبيق الاختبارات في مجال الاختيار المهني أنها تعطي معلومات موضوعية محايدة بعيدة عن الذاتية والعشوائية. وينصح القارىء بالرجوع إلى فنون القياس ومهاراته وانواع الاختبارات في كتب القياس مثل كتاب المؤلف «القياس والتجريب في علم النفس والتربية».

وعلى أساس من تطبيق الاختبارات الموضوعية والمقنعة يوضع الفرد المناسب في مكانه المناسب اي في ذلك المكان الذي يتفق مع ما لدى الفرد ين الذكاء العام والقررات الخاصة والاستعدادات والميول والاتجاهات والسمات الشخصية. ويتطلب تحقيق هذه الغاية اي وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب أي يتم تحليل

الفرد ومعرفة قدراته وسماته... الخ. ثم تحليل العمل ومعرفة القدرات والمهارات والخبرات اللازمة للنجاح في مثل هذا العمل، ثم المزاوجة أو المواءمة بين وظيفة معينة وبين انسان معين.

فالشخص العصابي اي المصاب بالعصاب النفسي أي المرض النفسي أو ذلك الذي يحتمل أن يقع في الحوادث والاصابات لا ينبغي ان نوجهه الى العمل كسائق تاكسي مثلاً والا تورط في كثير من الحوادث. وعلى ذلك يجب ان يخضع الافراد لقياس وثيق واختيار دقيق مثل ان يوزع الانسان على عمل معين. ومن هنا تتطلب الادارة العلمية ان يوضع الرجل الملائم جسمياً أو فيزيقياً وعقلياً لوظيفة معينة.

ولنا أن نتخيل مبلغ الخسائر التي تنتج من جراء عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وفقدان للخامات وقلة الانتاج وارتفاع معدلات حوادث العمل واصاباته وزيادة نسبة العادم بين المواد الخام وفقدان الطاقة والاضرار بالممتلكات القومية. فالفرد اذا وضع في عمل لا يرغب فيه او غير قادر على ممارسته شعر بالفشل والاحباط وفقدان الثقة في الذات وقد يصاب بالامراض الجسمية او النفسية فمثلاً عند انخفاض الانتاج وزيادة تكلفته وانخفاض معدلات جودته.

ومعروف ان التدريب الفعال يؤدي الى زيادة معدلات الانتاج ويقلل من معدلات الحوادث واصابات العمل.

ومن المبادىء العلمية والانسانية ضرورة توفير التعاون بين رجال الادارة والعمال. وللقارىء الكريم ان يتخيل المجالات والسبل التي يمكن ان يتخذها هذا التعاون في التشاور وتناول الرأي والمصالح وفي وجهات النظر المتبادلة والاحترام المتبادل. يدفع جو التعاون العمال للعمل بإخلاص أكثر. ويؤدي التعاون الى تعزيز العمال. ولا شك ان هذا التعاون سوف يؤدي الى رخاء الامة كلها Prosperity يجب ان يتحمل العمال ورجال الادارة المسؤولية مشاركة. فالعمل في المصنع مسؤولية العمال ورجال الادارة معاً.

وهناك تجارب اجريت للتحقق من فهم تايلور في العمل، من ذلك توظيف ٧٥ عاملاً

من اصحاب القدرات المتوسطة في نقل سبائك من الحديد وكانوا يعملون تحت اشراف مشرف حصيف كان هو نفسه من ارباب هذه المهنة المهرة. وبعد دراسة مناهج العمل وعدد مرات التوقف الارادية وما الى ذلك. توصل تايلور الى نتيجة مؤداها ان عامل حمل سبائك الممتاز يتعين عليه ان يتناول بين ٤٧ – ٤٨ طناً في اليوم بدلاً من ١٢و٥ طناً في السابق. ولكن يتبين صعوبة تحقيق هذه المعدلات، حيث يتبين أن هناك عاملاً واحداً من كل ٨ عمال يستطيع الوفاء بهذه المعدلات العالية.

على كل حال، يمثل الاختيار الدقيق للعمال الكفاءة وفقاً لمنهج تايلور في الاختصار يمثل هذا أحد الإتجاهات والادارة العلمية. وفي تجربة اخرى تم اختيار عامل قوى البنية ليكون موضوعاً لتطبيق هذه الطريقة ومبادئها. وكانت التعليمات الضرورية تعطى له في اثناء القيام بالعمل مثلاً: الآن ارفع.. الآن إمش.. الآن اجلس... الآن استرح... وهكذا. وفي نهاية التجربة التي اتبع في كل هذه النقليات نجح في رفع ٤٧،٥ طناً من الحديد في ساعات العمل.

لقد زاد الانتاج في هذه التجربة ثلاثة اضعاف، كما زيد اجور العمال ومكاسبهم. ولقد اتبع مهندس آخر تعليمات تايلور وهو جلبرت F. B. Gilbreth(١٨٨٥ م).

حيث لاحظ العمال في عملية البناء أو وضع قوالب الطوب من خلال دراسة لحركات العامل في وضع قالب الطوب تحت ظروف مقننة، واستطاع ان يخصص عدد الحركات اللازمة لهذه العملية من ١٨ حركة لكل قالب طوب الى ٥ حركات فقط وفي بعض الحالات نجح في خفضها الى ٢٠ حركة فقط لكل قالب.

وبذلك يكون جلبرت قد نجح في حذف الحركات غير الضرورية وبذلك تمكن من زيادة معدلات انتاج العامل من ١٢٠ طوبة في الساعة الى ٢٥٠ طوبة في الساعة لقد ادى اتباع اساليب الادارة العلمية الى زيادة معدلات الانتاج والى زيادة قدرة العمال على الكسب.

وتتضمن الادارة العلمية كذلك ضرورة توفير اقصى درجة من الظروف المرضية أو المريحة وذلك من اجل زيادة الانتاج.

ولقد اقترح تايلور نظرات اخرى لزيادة الانتاج من ذلك ما يلي:

١) اجراء دراسة للزمن دراسة صحيحة وبالمناهج المناسبة.

٢) اتباع الاشراف الوظيفي أو تقسيم الاشراف.

٣) تعيين جميع ادوات العمل وكذلك تعيين الحركات والانشطة التي يقوم بها العمال لكل فئة من العمل.

٤) ضرورة توفير قسم للتخطيط.

٥) قبول مبدأ زيادة الاجور لزيادة الانتاج أو العمل.

٦) استخدام ساعات التوقيف والمساطر الحاسبة وغير ذلك لتوفير الوقت.

٧) توزيع كروت تتضمن النقليات الخاصة بالعمل توزيعها على العمال لاتباعها بدقة حتى لا نترك فرصة لصاحب العمل للضغط المتزايد على العامل لزيادة الانتاج.

٨) اعطاء حوافز او مكافآت على الاعمال الناجحة التي يقوم بها العامل.

٩) اتباع معدلات اجور مختلفة للعامل المدرب وأخرى لغير المدرب.

١٠) اتباع نظم دقيقة لتصنيف الاعمال والحركات والواجبات والمنتجات.

١١) اتباع نظام ثابت.

١٢) اتباع نظم حديثة في التكلفة.

وتسعى الادارة العلمية للاستفادة الكاملة من طاقة العمال وعدم تبذيرها في حركات عديمة الفائدة. وتطلب ذلك تحسين وسائل العمل وطرائقه واعطاء فترات الراحة واتباع أساليب جيدة في اختيار العمال للأعمال المتخلفة ففي إحدى التجارب ظهرت النتائج الآتية:

١) تمكنت ٣٥ فتاة من القيام بعمل كانت تقوم به قبل ذلك ١٢٠ فتاة مع زيادة تحسين دقة العمل في المعدلات السريعة عنها في المعدلات البطيئة.

٢) ارتفعت معدلات الاجور بمقدار ٨٠ ٪.

٣) حصل العمال على مزيد من الراحة والترفيه.

٤) تمتع العمال بمزيد من الرعاية من جانب الادارة.

٥) تم حفظ ساعات العمل من ١٠,٥ ساعة الى ٨,٥ في اليوم مع وجود يوم للعطلة.

٦) كانت كل فتاة من العاملات تشعر بأنها كل اهتمام وعناية ورعاية الادارة.

لقد نجحت حقاً، مبادىء تايلور، في خفض تكلفة الانتاج وفي توفير الطاقة وفي زيادة الانتاج. لقد أكد تايلور لرجال الصناعة أن الصناعة من الممكن أن تستفيد من عمليات تحليل السلوك الانساني ودراسته وفحصه. لقد ساهم علم النفس في نهضة الصناعة، وإقامة الحضارة الصناعية.

لقد أوضح تايلور أن الفائدة قد تعود على الادارة والعمال معاً في دراسة العناصر الانسانية. ولقد قامت دراسات كثيرة لدراسة الفاعلية الانسانية في الصناعة Human. effectiveness in industry

ولكن هناك من ينتقد مبادىء تايلور بالقول بأنها تقضي على سعادة العامل ورفاهيته وإننا نستطيع أن نزيد الانتاج دون أن نقهر الإنسان. علماء النفس المعاصرون لا يضحون بسعادة الانسان ورفاهيته وراحته في سبيل زيادة الانتاج.

لم يهتم تايلور بالعنصر الانساني في الصناعة ولم يهتم بصحة العامل ومكانته الاجتماعية وأمنه وأمانه ولم يهتم بشخصيته أو بذاته ككائن بشري إنساني يجب أن تحترم كرامته وتصان حقوقه. لقد تأثر تايلور بالفلسفة الاقتصادية السائدة في عهده، ولذلك فإن الخطأ يرجع إلى المجتمع الذي عاش فيه تايلور حيث كانت تنتشر الفلسفة المادية والتي كانت تنظر إلى الانسان كما لو كان آلة لا يعمل بعقله. ولذلك ركز تايلور على الانتاج أكثر من تركيزه على العنصر البشري.

بل ذهب كثير من علماء النفس في الصناعة الى القول بأن تطبيق مبادىء تايلور سوف لا تقود إلى زيادة الإنتاج بعد اتباعها فترة من الزمن. كذلك تبين أن ارتفاع الامور ليس إلا وسيلة وليس غاية في حد ذاته. ونادوا بضرورة دراسة المصادر البشرية بصورة أكثر دقة عما فعل تايلور. يجب دراسة تكيف الانسان وسوء تكيفه في المجال الصناعي. لقد تغير الاتجاه نحو العمال بتغيير الفلسفة الاجتماعية والمناخ الاجتماعي كله والاهتمام بالرعاية الاجتماعية[1]

---

(١) Mohanty, G. Industrial and organigational,. psychology, oxford, N Delhi, 1982.

الادارة علما

ينظر كثير من المفكرين للادارة في هذه الايام على انها علم قائم بذاته ومن هؤلاء دونالد كلوف Donald J. Claugh (١٩٦٨) والذي وضع كتاباً في هذا الموضوع اسماه مفاهيم في علم الادارة Concepts in management science ووضح فيه كيف يعتمد المدير على الاساليب والمناهج العلمية، ولذلك أورد في كتابه هذا مصدراً حول النقاط الآتية:

١ ـ مفاهيم صنع القرار والقيادة، تضمن الحديث عن تطور الصناعة وعلم الادارة وعن دور علم النفس الاجتماعي في القيادة كما أفرد فصلا عن اتخاذ القرار أو صنع القرار والتخطيط ثم عن التنظيم والضبط.

٢ ـ مفاهيم اقتصادية للمدير صانع القرار وتعتمد هذا الباب الحديث بموضوعات كثيرة مثل المنافسة والارباح وتحليل الطلب وتحليل نشاط الانتاج والتسعير أو التنمية والترقية واستراتيجية الانتاج أو خطط الانتاج.

٣ ـ مفاهيم رياضية للمدير صانع القرارات وتضمن هذا الباب استعراض لنظرية الاحتمالات وتطبيقاتها والتحليل الاحصائي وتصميم التجارب والبرمجة الخطية أو المستقيمة واجراءات التصنع أو التظاهر.

ولا شك أن الحياة والمجتمع الحديث يمتاز بالتعضيد وبالتنظيم الدقيق وكان على انسان العصر ان يعتمد على التنظيمات الدقيقة حتى يتمكن من الاستفادة من العلم والتكنولوجيا.

وإذا كنا نعيش في هذا العصر في مجموعات بشرية منظمة، فإن ادارة هذه المجموعات البشرية تصبح جزءاً هاماً من حضارة اليوم ومن نظامنا الاجتماعي. فالقرارات الحكومية والصناعية تمثل قوة اجتماعية. ونظراً لأهمية الادارة فإنها جديرة بالدراسة والبحث والكتابة فيها شأنها في ذلك شأن الهندسة أو الطب.

وأول خطوات العلم هو تعريف ظواهره، وعلى ذلك نسوق للقرآن الكريم تعريف الادارة حيث تعرف عادة بأنها: عبارة عن توجه نشاط مجموعة من الناس نحو تحقيق اهداف مشتركة. ويعد هذا اسهل تعريف لعلم الادارة واكثرها انتشاراً في العالم. ويدل تحليل سلوك الادارة على وجود نوعين من النشاط هما: أ ـ صنع أو اتخاذ القرارات. ب ـ القيادة.

وعلى هذا الاساس يمكن تعريف الادارة بأنها العلم والفن لاتخاذ القرارات للقيادة.

فيما يتعلق بعملية صنع القرار أول ما يتبادر الى الذهن بشأن خصائصها انها عملية معقدة وليست بسيطة. لم يعد يصلح أن يتخذ القرار على اساس من الحكمة أو الحدس أو الحلول الطفرية الفجائية وكذلك عندما يتضمن القرار الاختيار بين سلسلة ممكنة من الافعال، كل منها له اهداف ادارية معينة.ففي حالة تفاعل العديد من العوامل يصبح الحدس مضللاً، ويصبح في حاجة الى نظام منطقي رسمي لتحديد الفاعلية النسبية كسلسلة من الاعمال أو الافعال أو لتصميم معين. هذا المنطق يستمد من العلوم الاساسية وعلى وجه الخصوص الرياضيات والاحصاء والاقتصاد الى جانب الالمام بعلم الادارة. نضيف الى هذه العلوم وتلك الفنون ضرورة إلمامه بمبادىء علم النفس وحاجات الانسان ودوافعه وقدراته واستعداداته وميوله واتجاهاته وحالته الشعورية واللاشعورية وطرق قياس هذه الادارة قياسا موضوعيا.

واذا حللنا عملية صنع القرار اوجدناها تحتاج الى توفر الامور الآتية لكي تكون ناجحة.

١ ـ تحديد وتعريف والبحث عن الاهداف المراد تحقيقها مع وضع حدود قاطعة وبعض الضوابط حول هذه الأهداف وتقوم هذه الأهداف على أساس من الخبرة والحدس .Experience and intuition

٢ ـ البحث عن بدائل لمجريات الأحداث التي يمكن أن تتخذ لتحقيق كل أو بعض هذه الأهداف.

٣ ـ تقدير نفقات كل جزء من السلوك في إطار الأهداف العامة مع تحديد بعض المعايير التي تستخدم في القياس.

٤ ـ التحقق من صدق ما تنبأ به المدير وأتفاقه مع الواقع.

ويتوقف إيمان الأتباع بفلسفة المدير على قدرته على غرس أو زراعة الأفكار في ذهن الأتباع.

في عام ١٩٤٠ تكونت مجموعة من العلماء في انجلترا تحت إشراف بلاكت

P.M.S. Blackett لدراسة المعلومات المطلوبة لأتخاذ القرارات مع تحليل المصادر العسكرية والأفادة منها الى أقصى حد ممكن Military resources وكان هذا هو أول جماعة بحوث العمليات operations research. وكانت هذه المجموعة مهتمة في بادىء الأمر بمشاكل تقنية ولكنها سرعان ما تحولت الى مشاكل إدارية هامة فدرست العلاقة بين الإنسان والآلة كما درست العلاقة بين الرادار والأنسان ودرست كذلك الجوانب التكنولوجية والاجرائية من الإدارة. ولقد كان ينظر الى بحوث العمليات على أنها امتداد لفكرة «تايلور» في الادارة العلمية. وإن كان يمكن رد فكرة بحوث العمليات الى الهندسة الميكانيكية الحديثة بل يمكنه ردها الى الصناعية Industrial Revolution.

على كل حال نمت حركة الادارة العلمية ببطء شديد من ١٨٨٠ إلى ١٩٤٠ ولم تصل الى درج العلم التطبيقي كما لم تصل الى أعتبارها فرعاً من فروع الهندسة المهنية. على كل حال هناك مرور بين حركة الإدارة العلمية الأولية وبين الأنظمة الحديثة في بحوث العمليات.

بعد الحرب العالمية الثانية تحركت بحوث العمليات ببطء الى الحكومة المدنية والى بحوث الأعمال وبدأت تظهر في الصناعة الأمريكية من عام ١٩٥١. والآن أصبحت سائدة في الصناعة الأمريكية بل وفي بعض الجامعات التي أصبحت تمنح الدرجات العلمية في مجالات مثل الأدارة الهندسية، والأدارة الصناعية وادارة الأعمال، الرياضيات، والأقتصاد.

ان حركة الأدارة العلمية ترجع جزئياً الى بحوث العمليات وإلى البحوث التي أجريت في الاقتصاد والرياضيات وفي العلوم السلوكية أو في علم النفس وفروعه المختلفة وغير ذلك من المجالات. وهي امتداد للعلوم الهندسية. وتستعير الإدارة كثيراً من مفاهيمها من علوم الفيزياء والرياضيات وعلم النفس ومن الإحصاء وعلم الإجتماع والأنتروبولوجيا والفسيولوجيا وعلم الطب.

نظراً لتعقد الحياة الحديثة وتنظيماتها فإن القرارات الإدارية تؤثر في عدد كبير من الناس وفي مقادير كبيرة من رأس المال. ونظراً لأن هناك عدداً كبيراً من التغيرات في العمليات الكبرى، فإنها لا تخضع للتحليل السريع والسهل ولا يصلح أستخدام

منهج المحاولة والخطأ في المجالات الإدارية ذلك لأن عائدات القرارات ومردوداتها لا تظهر الا بعد شهور عديدة أو سنوات(١)

لقد ظهرت الحاجة الى المدير كقوة ضبط وتحكم ويحتاج هذا العمل الى الخبرة التخصصية ولكن أهم منها الخبرة في التعامل مع الناس وإدارتهم وتحريكهم. ولا شك أن هناك فروقا فردية واسعة بين المديرين في اداء اعمالهم. لقد ظهرت الحاجة الى رجال الإدارة واصبحوا يقومون بادوار مهمة في الحياة الحديثة. وتتطلب هذه الأدوار أن يتقن المدير كثيرا من المهارات وأن يكتسب كثيرا من المعارف والسمات. وقد يتطلب ذلك من المدير مواصلة القراءة والاطلاع والبحث والتنقيب والتدريب حتى يظل مواكبا لتغيرات الحياة في مجال تخصصه، ولذلك تلقى عليه الأدوار والمسئوليات الآتية:

١ ـ التعرف على الاعراض والمشكلات الكامنة في الموقف

٢ ـ تشخيص اسباب الاضطرابات

٣ ـ التقرير بشأنها ماذا يمكن أن يعمله

٤ ـ البدء في المعالجة أو اتخاذ القرار: أو يبتكر السلوك المطلوب أو يضع خطة. وهناك من يقرر بأن «الإعراض» في الحقل الصناعي تعالج كما تعالج الامراض في الطب من «العنابر» الصناعية وإلا عادت الاعراض الى الظهور بين الحين والآخر. وقد ينجح المدير في تشخيص الحالة بقوله إن الروح المعنوية سيئة أو منخفضة Poor morale أو يوجود اتصال سيء وتقوم بتقديم المعالجات أو الحلول دون معرفة اسباب انخفاض الروح المعنوية أو سوء الاتصالات داخل المصنع، فإن علاجه لا يدوم. ولكي نقدم حلولاً نافعة لا بد وأن نتعرف على حاجات العمال. يجب أن يقوم التشخيص على اساس فهم حاجات العمال أين كانت. نوعية هؤلاء العاملين فقد يكونوا مدراء آخرين أو عمال غير مهرة. ويتضمن التشخيص فهم السلوك الفردي وديناميات الجماعة داخل التنظيم والنتائج المترتبة على الأعمال والخطط التي يمكن أن تؤثر في الجماعات الخارجية.

---

(١) Clough, D.J., concepts in Management Science, prentice-Hall of India private limited, New Delhi, 1968.

وعندما يسعى المدير لتنمية صحة التنظيم، وعندما يضع الخطط لتحسين العمل يجب أن يكون ملماً بعوامل ثلاث:

١ - الناس

٢ - العمل

٣ - البناء والنظم والأجراءات الكامنة داخل التنظيم

ففي المجال البشري يجب أن يكون ملماً بحاجات الأفراد والاستعدادات التعليمية والتدريبية، والنمو المهني، والدافعية، وحاجة الناس الى المساعدة أو التأييد أو الإشارة وما الى ذلك مما يتطلبه الأفراد. وفيما يتعلق بدور المدير البناء التنظيمي والانظمة الأخرى يجب أن يكون ملماً بطبيعة الأدوار وبما قد يوجد من صراعات داخل الجماعة وسلوك الجماعات الصغرى وبكيفية اتخاذ القرارات وبعمليات المفاوضات، وبنظم الحوافز والمكافآت، ونحو ذلك. ليس هذا وحسب ولكن عليه أن يكون ملماً بأنماط التفاعل interaction بين هذه المتغيرات بمعنى كيف يؤثر التغير في واحد منها على المتغيرات الأخرى.

ومن القدرات المطلوبة في المدير القدرة على مواجهة التغير وعلى إحداثه، ويتطلب ذلك إلمام المدير بنظريات التعلم، وبالخطط المختلفة التي تستخدم في تغير إتجاهات الناس وسلوكهم من ذلك الإرشاد، وتعديل السلوك والإقناع، والعلاج النفسي، والمناقشات الجماعية. كما عليه أن يستفيد من الرواد في عمليات الإصلاح والتغير. وعلى المدير أن ينمي في نفسه الحس الإجتماعي وإدراك المهارات الإجتماعية مع حسن التوقيت..

وهناك نمط من المديرين يعمل عمل الوكيل فقط Agent حيث يعمل نيابة أو بدلاً من الآخرين، لا يتخذ قراراً بنفسه. كان هذا النمط هو النمط السائد في عالم التجارة في القرن التاسع عشر في أنجلترا. ويشبه هذا اليوم المدير الوسط Middle Manager والذي يشعر ان قدرته على التأثير في اتخاذ القرارات آخذة في الأنحدار والانخفاض نتيجة لحركة إتحادات العمال واشتراك عدد كثير من اتخاذ القرارات.

– أما ما يعرف بإسم المدير العلمي: Scientific Manager ويظهر هذا النوع من

الإدارة بين الحين والحين. ويميل المدير من هذا النوع ان يؤسس قرارات على معطيات عقلانية ملائمة، ولكنه قد يهمل مشاكل الناس التي تنتج عن قراراته. ولذلك يقول بعض العلماء إن عمل المدير لم يعد مجرد الأمساك بالسوط (الكرباج) ولكن اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق.

وهناك المدير الذي لا يزيد دوره عن دور الزميل في العمل. ولقد نتج هذا النمط من المديرين من «مدرسة العلاقات الأنشائية في الإدارة» والتي أزدهرت في الأربعينات والخمسينات من هذا القرن. ويهتم هذا النمط من المديرين بكيفية الحياة العملية أو حياة العمل وبسعادة العمال. ولكن هذه الأنماط من الإدارة ينقسم كل منها إلى أنماط فرعية أخرى. فهناك من يهتم بصحة العمال وبسعادتهم، ولكن لا يلم إلماماً جيداً بسياسة منظمته، وهناك المدير الذي يتظاهر بالكلام المعسول بصحة العمال وسعادتهم حتى يحظى بأعترافهم أو يفرض صورته أو يحصل على بعض المكاسب، ولكن في حقيقة الأمر لا يحب العمال.

– وهناك المدير المطبوع بالطابع التكنولوجي وظهر هذا النمط في الأربعينات من هذا القرن عندما كان العالم يبحث عن مهندسين للخلاص من الأزمات. ويعالج مثل هذا المدير كل الموضوعات كما لو كانت مشاكل تكنولوجية خاضعة لتحليل الضغوط وغيره من التحليلات.

– وهناك المدير الذي يعمل كما لو كان مشرعاً أو دستورياً ويعتمد على التدابير الناتجة من إبرام العقود، ومن ذلك اعتقاده ان الإتفاقات السيكوجية أو العقود السيكولوجية التي تبرم بين ممثل الجماعات تعتبر اساسية وجوهرية للعلاقات المنسجمة في العمل.

وينجح هذا النمط من الإدارة اذا عمل المدير وزملاؤه ومساعدوه في وضع هذه الاتفاقات وتلك التدابير على معظم الأمور الهامة. ومن مزايا هذا القضاء على الغموض.

– المدير الحديث يجب أن يأخذ الصالح من كل هذه الأنماط وان يتصف بالمرونة Flexibility ويلزم للمدير الحديث ان يتعلم أن يفهم حاجات الناس الآخرين

حتى يتخذ في حياته الإدارية منهجاً علمياً أو تشخيصياً لحل المشاكل وإتخاذ القرارات. ولا بد أن يكون موجهاً وجهة إجتماعية وتكنولوجية وأنسانية مع الاستعداد لركوب المخاطر أي الجرأة[1].

وكثيراً ما نسمع من رجال الاعمال أنهم يقولون إن ارباب العلوم السلوكية لا يقولون لنا أي شيء لا نعرفه. ولكن الحقيقة غير ذلك ففي استطاعة ارباب العلوم السلوكية إمداد رجال الإدارة بالمعلومات التي تراكمت لديهم من جراء إجراء البحوث على مدى الستين عاماً الماضية ولذلك على علم النفس أن يكون في خدمة الادارة بأمدادها بالمعلومات والخصائص والمكتشفات حول السلوك الفردي والجماعي وحول الصراع والانفعال والدافعية والحاجات والميول والقدرات والاستعدادات وغير ذلك من ديناميات الجماعة، وكذلك وسائل إحداث التغيير والتعديل في سلوك الافراد والمنظمات.

طبيعة العمل الاداري:

لا بد أن هناك فرقاً بين العمل الاداري كما يوصف على المستوى النظري اللفظي وبين الممارسات الفعلية لمن يتولى العمل الاداري. وخير وسيلة نتعرف بها على طبيعة المناشط اليومية للمدير هي أن نسأله كيف يقضي يوم عمله أو وقته المخصص للعمل. على المستوى النظري الادارة تتضمن التخطيط planning والتنظيم organizing والتنسيق co-ordinating وأخيراً ضبط الناس والتنظيمات من أجل تحقيق الاهداف الموضوعة في الخطة.

يقضي المدير ينظم وقته في اتصالات لفظية أو هاتفية وبعضهم يفضل الحصول على المعلومات من خلال الاجتماعات اكثر منها من خلال العقول الحاسبة، بل أن بعضهم يجمع معلوماته عن طريق الوشايات والدس. ولكن هذه الطريقة تضع عبئا ثقيلا على المدير لغرز المعلومات الصائبة والنافعة من الضارة والمضللة ولكي يقوم المدير برسالته لا بد له من توفير القدرة على التحكم على وقته حيث يميل الكثرة

---

(1) Cooper, C.L. and Makin, P., Psychology for Managers, second ed. The British psychological society london, 1984.

الى غزوه والقضاء على وقته، فيعجز عن انجاز مهامه وتحقيق اهدافه، وان كان لا يعدم من يقوم له ببعض الخدمات واذا توفر له الوقت يجب أن يحسن استغلاله فيما هو هام من الأمور وكأنه يقوم بدور الطائرة الهليوكبتر.

ولا بد له من التعرف على حاجات الناس ودوافعهم لكن الدافعية التي امكن تمييز ثلاثة انماط منها:

١ ـ ما يثير أو يحرك أو يعطي الطاقة للسلوك

٢ ـ ما يوجه السلوك نحو هدف معين أو في اتجاه معين

٣ ـ ما يحفظ أو يبقي على السلوك بعد أن تمت إشارته

هل الادارة موهبة فطرية يولد الانسان مزوداً بها أم انها قدرة مكتسبه متعلمة من التعلم والتدريب والمران والممارسة والاحتكاك؟ هناك من يقول أن هناك استعداد للادارة لدى البعض managerial aptitude والاستعداد عبارة عن قدرة كامنة في الانسان لا تظهر الا اذا تلقى الانسان التدريب والتمرين اللازم. فما هي طبيعة هذا الاتجاه هل هو مهارة يدوية أو عملية أو فنية أم هو مهارة عقلية؟ هناك بعض رجال الادارة الذين يميلون الى القيام بالعمل بأنفسهم. ولكن جل الاستعداد الاداري عقلاني مع القدرة على تمثيل نتائج النشاط العقلي سواء بالكتابة أو شفاهة.

هناك بعض الاختبارات التي تستخدم في اختيار رجال الادارة من ذلك بعض اختبارات الذكاء. ولكن الذكاء المرتفع جداً ليس ضرورياً للنجاح الاداري. كذلك تستخدم اختبارات تكون المفاهيم والتفكير الناقد، ومعظم الاختبارات ليست اختبارات لقياس سرعة الاداء وإنما هي اختبارات قوة وقدرة على التحليل وعلى العمق. ومن أدق صور القياس مواجهة المرشح لعمل المدير بالقيام ببعض اعمال الادارة من ذلك كتابة التقارير، وأخذ مذكرات من رؤساء الأقسام الأخرى وأخذ الرسائل من الزبائن والموردين وهكذا. ويطلب من المدير أن يحدد التصرف الذي يمكن أن يتخذه حيال موضوع معين، مثل كتابه خطاب، الاتصال الهاتفي عقد اجتماعات تحديد مواعيد للمقابلات. ومثل هذه المواقف تكشف عن قدرة المدير على اعطاء الأولويات للمشاكل الخاصة. كذلك تقاس قدرة المدير على اتخاذ

القرارات وكذلك قياس سمات شخصيته الأخرى وقدرته على القيادة ونزعته الاجتماعية أو روحه الاجتماعية.

ان ما يعرف باسم الادارة بالاهداف management by objectives وفي هذا النمط من الادارة يوافق رئيس العمال والاتباع أو المساعدون على بعض اهداف العمل كما يوافقون على دلائل هذا النجاح ثم يجتمعون بصفة دورية لمراجعة الاهداف وما تحقق منها. ولا بد وأن يتضمن هذا النظام الاداري بعض المعدات التي تسمح بالتغذية الرجعية والتقويم المستمر كذلك يتضمن هذا النظام مصدر بعض الحوافز.

يمثل تعقد الحياة الحديثة ضغطاً على رجال الادارة وكذلك يعاني المدراء من كثير من الاعراض الفيسولوجية في العمل ومن ذلك القرح وأمراض القلب والشرايين. ذلك الذي يرغمهم على التقاعد مبكراً. كما يعانون من التوتر وسوء التكيف ولا شك ان مثل هذا المعاناة تنعكس على الحياة الاسرية للمدير. ولا شك ان اعتلال الصحة العقلية والجسمية للمدير يؤثر على عمله الاداري. وقد يؤثر ذلك على الاوضاع المالية والانتاجية للمؤسسة ولذلك لا بد من التعرف على مصادر الضغط هذه والعمل على خفضها وزيادة الشعور بالرضا عن العمل. ولا شك أن كل نوع من انواع الضغوط يحتاج الى طريقة من التصرف. ولقد كشفت دراسة ميدانية عن مصادر الضغوط لدى رجال الادارة الامريكان ووجد ان هناك اكثر من اربعين عاملاً متفاعلاً للضغط على الادراة. ومن هذه المصادر ما يلي:

١ ـ وظيفة الادارة نفسها

٢ ـ دور المدير في التنظيم الذي يعمل في اطاره

٣ ـ العلاقات الشخصية المتبادلة في العمل

٤ ـ البقاء التنظيمي والمناخ العام

٥ ـ تطلعات المهنة

٦ ـ الضغوط الصادرة من التأثير المتبادل بين العمل والمنزل

٧ ـ اعتلال الصحة كالامراض القلبية والامراض العصبية

٨ ـ عدم الرضا عن العمل والبلادة

٩ ـ تغيب العمال عن اعمالهم وهجره العمال لأعمالهم

كل هذه الضغوط تنصب فوق رأس المدير. يضاف الى ذلك علاقة المدير برؤسائه وبمساعديه واتباعه وعلاقته بزملائه.

يضاف الى ذلك في الاجواء العربية الوقائع والدس والرياء والنفاق وأضرار الوصولية والانتهازية ومقاومة راغبي السيطرة والاستحواذ والطمع ورغبة الرؤساء في الخنوع والخضوع والمداهنة والرياء. الى جانب تصارع الاطراف المختلفة داخل المؤسسة وغير وذلك من الضغوط.

نقول ان التعرف على مصادر الضغط وتشخيصه يعتبر الاساس الاول لتخلص المدير منه، ولكن ذلك لا يمثل الحل كله ويبقى على المدير بعد ذلك ان يحدد متى وكيف يتدخل للتصدي لمصادر الضغط وينصح بعض العلماء بأتخاذ الخطوات الآتية:

١ ـ إعادة خلق أو ابتكار أو تكوين البيئة الاجتماعية والسيكولوجية والتنظيمية في العمل لتشجيع الاستقلالية والذاتية في العمل وأشراك كل من المدير والاتباع في العمل.

٢ ـ إقامة جسور من التفاهم بين مكان العمل والمنزل لاقامة فرصة لزوجة المدير لتفهم وظيفة زوجها ومتطلباتها بصورة أفضل ولكي تعبر عن آرائها عن نتائج عمله على حياتهم الاسرية ولكي تأخذ نصيبها في عملية صنع القرار الذي يؤثر على حياة أعضاء الاسرة كوحدة.

٣ ـ وضع برامج للتدريب على مهارات التفاعل الاجتماعي وذلك لتوضيح الادوار والعلاقات الشخصية المتبادلة وازالة ما يواجهها من صعوبات داخل التنظيم.

٤ ـ عليه ان يخلق مناخاً تنظيمياً يشجع ولا يحبط الاتصال والصراحة والثقة والصدق والامانة والولاء.

ذلك الجو الذي يشجع المدير على طلب المساعدة اذا احتاج اليها.

ومعنى ذلك انه يعيد تدريب المحيطية حوله على القيم والمهارات المطلوبة. ونضيف الى ان المدير يكون أكثر نجاحاً وأكثر تغلباً على مصادر الضغط اذا التزم بمبادىء الشورى والديمقراطية وتقسيم العمل وتحديد المسؤليات والاختصاصات، وترك قدراً من الحرية للعاملية للتصرف في نطاقها وتسوية الخلافات بالطرق الودية ما امكن وان كان اتباع الديمقراطية ومراعاة العلاقات الانسانية لا يعني ان يتصف المدير بالضعف او الوهن او الخور ولكن الادارة الناجحة تحتاج الى قدر من الحسم والحزم والردع عند اللزوم. ويتطلب ذلك ان يكون قادراً على ان يحس بأحاسيس الغير وان يشعر بما يشعرون به وان يضع نفسه في محل الغير.

ولذلك فليس من المستغرب ان تكون من ين الوظائف الرئيسة للمدير الارشاد أي توجيه النصح والعمل على حل مشكلات الاتباع ومن هنا نلمس مزيجاً في عمل المدير فهو يعمل عمل الاب والموجه والمرشد والناصح والمستشار والقاضي والحاكم وهو مصدر الثواب والعقاب. وهكذا تتنوع وظيفة المدير وتتعدد المواهب المطلوبة فيه.

الدافعية للعمل

من الخبرات الهامة للمدير ان يكون ملماً بدوافع العمال التي تحفزهم وتحركهم نحو بذل الجهد والعطاء في العمل وكلما زاد مقدار ما يوجد عند الفرد من دافعية كلما زاد عطاؤه على فرض انه يعمل تحت ظروف جيدة أو ظروف سوية وطبيعية. وهنا نتساءل مع القارىء الكريم: ما الذي يؤثر في آداء الفرد في عمل معين؟

هناك عوامل ثلاثة رئيسة تؤثر في مستوى أداء الفرد:

١ ـ يجب ان يمتلك القدرة على القيام بهذا العمل. وتعرف القدرة بأنها مستوى الاداء الفعلي الذي يستطيع أن يمارس الفرد عند عملية القياس وتنتج هذه القدرة مما يوجد عند الفرد من استعدادات وهي قدرات كامنة أو مستعدة تتحول الى قدرات بالفعل بعد حصول التدريب او المران أو الممارسة أو التعليم ومن ذلك ان القدرة وليدة استعدادات فطرية وقدر من التدريب أو التعليم.

٢ ـ يجب توفر الآداة أو الادوات او الاجهزة اللازمة للقيام بالعمل.

٣ ـ يجب توافر الدافع او الباعث او الحافز على أداء العمل

فاذا تم اختيار الافراد الصالحين على اساس مما لديهم من القدرات والاستعدادات والميول والذكاء العام وسمات شخصياتهم، وإذا توفر لهم التدريب الكافي والمناسب واذا زودناهم بما يلزمهم من الامكانات المادية والبشرية واذا توفرت الدافعية لديهم كان الاداء الاداري جيداً. ولقد عُبر كثيرا عن هذه العلاقة بين الاداء والدافعية motivation على النحو الآتي:

الأداء = القدرة × الدافعية. Preformance = Ability x Motivation.

ويلاحظ أن العلاقة بين القدرة والدافعية هنا هي علاقة تفاعل الى أخذ وعطاء أو تأثير وتأثر أو تأثير متبادل وليست علاقة إضافة أو جمع فهي علاقة تفاعل interaction فاذا كانت القدرة تساوي صفراً كان الاداء يساوي صفراً أيضاً. ولكن يلاحظ أن الدافعية اذا زادت عند اللازم اصابت المدير بالخطر أو القلق الشديد Anxiety وعرقلت الاداء.

والحقيقة ان هناك كثيرا من الدراسات التي تناولت موضوع الدافعية في العمل أو أثر الدافعية أو الدوافع على العمل والانتاج أو الاداء في المجالات المهنية.

من الدوافعية الانسانية الدافع للبقاء وهو دافع موجود لدى جميع الكائنات الحية organisms او المحافظة على الحياة وبقاء النوع. ويلزم ذلك توفر بيئة معينة ذات درجة حرارة معينة وفيها كمية كافية من الاوكسجين. هذه هي الحاجات الاساسية أو الحاجات الأولية Primary needs or basic needs وهناك حاجات ثانوية أخرى Secondary needs تلزم لاشباع الحاجات الأولى. من أهم هذه الدوافع أو الحاجات الحاجة الى المال والمال بذاته لا يشبع العطش Hunger or thirst ولكننا نستبدل النقود بالطعام والشراب والملابس. وفي خلال الخمسين عاما الماضية حاول علماء النفس حصر جميع الحاجات الانسانية، ولكن هذه القائمة اتسعت وكبرت الى حد غير معقول. اننا نحتاج النقود لقيمتها الشرائية.

دراسة فردريك تايلور(١٩١١) Frederick Taylor

أهتم تايلور بدراسة الدافعية لدى العمال عبر طريقة إعادة تنظيم طرق العمل فيما عرف باسم الادارة العلمية Scientific management إعادة طرق أو مناهج

العمل بحيث توصل الى أكثرها كفاءة وأكد للعمال أن اجورهم سوف تدفع على اساس من الانتاج أو الانتاجية Productivity ومعنى ذلك وجود حافز مالي أو مادي للعمل بجد واجتهاد أو للعمل الشاق واطلعه تايلور على هذا المنهج في الادارة اسم ادارة الحوافز أو البواعث والمبادأة. فاذا اردت من عمالك أن يظهروا المبادأة عليك أن تعطيهم الحافز initiative and incentive وقرر تايلور أنه لم يفعل شيئاً جديداً وإنما قرر ما كان يفعله الغير من رجال الادارة. وإن كان هناك قبولاً عاماً لمنهجه هذا غير انه تمادى في التطبيق وذهب الى مدى بعيد.

ففي اوائل هذا القرن أجرت تجربة على عمال السكك الحديدية الذين كانوا يقومون بحمل سبائك حديدية Pigiron ونقلها الى عربات السكة الحديد في الولايات المتحدة الامريكية. وعن طريق تحديد منهج العمل تحديداً دقيقاً واختيار العمال اختياراً دقيقاً. ارتفع معدل ما يحمله العامل في اليوم بين ١٢,٥ طن الى ٤٧ طناً. وترتب على ذلك زيادة أجر العامل تراوحت بين ١,١٥ دولاراً امريكياً في اليوم الى ١,٨٥. لقد تطلب القوة البدنية في من تم اختيارهم من العمال. ونظراً لما انطوت عليه فكرة تايلور من القسوة فلقد ظهرت نظرية أخرى تدعو للعلاقات الانسانية human relations ولقد قام منهجه على اساس من الآتي:

١ ـ تحليل العمل أو الواجب تحليلاً دقيقاً

٢ ـ اختيار العمال بدقة

٣ ـ تدريب العمال وتنمية قدراتهم

٤ ـ تقسيم العمل والمسؤليات بين رجال الادارة والعمال.

ولقد فشل منهج تايلور، لأنه كان يحتاج الى نوعية خاصة من العمال تمتاز بالقوة الجسدية وبالغباء ولأنه كان ينظر للعامل كما لو كان آلة صماء.

دراسة هاوثورن The Hawthorne studies

اجريت هذه الدراسات في الفترة الواقعة بين العشرينات والثلاثينات من هذا القرن في هاوثورن في شركة Wester Electric وكتب عنها كثير من علماء النفس. وكانت هذه الدراسات تستهدف التعرف على العلاقة بين بعض مظاهر

الظروف الفيزيقية المحيطة بالعمل Physical conditions مثل درجة الحرارة والاضاءة والانتاجية أو معدلات الانتاج. وعلى الرغم من انهم وجدوا أن الأنتاج قد زاد في عينة الدراسة،الا أن الإضاءة Lighthing لم يكن لها تأثير ثابت أو مستمر،فلقد زاد الإنتاج لدى المجموعة الضابطة التي لم تتعرض للمؤثرات التجريبية في الدراسة وزاد عندما انخفض معدل الاضاءة ليصل الى حد نور القمر. ولقد استنتج من هذا الباحثون ان هناك عوامل نفسية اي سيكولوجية تكمن وراء هذا التغير. ولكي يقيسوا صحة فروضهم العلمية التي وضعوها اجروا عدداًمن التجارب الصغيرة وانتهوا الى القول بأن الدافعية في العمل يمكن تفسيرها في ضوء العلاقات الاجتماعية .Social relationships والسبب في زيادة معدلات الانتاج لدى مجموعات البحث الأولية كان يرجع الى أن العمال شعروا أن الباحثين يهتمون بأمرهم، ولذلك أصبح الاصطلاح كل تأثير هاوثورن Howthorne effect يشير الى التحسين. الذي يطرأ على الإداء عندما يشعر العامل ان هناك من يلاحظ فهو تأثير ناتج عن الملاحظة أو القدرة باهتام الغير بنا.

وعلى الرغم من مرور أكثر من ٦٠ عاماً على هذه التجارب الا أنها مازالت تثير كثيراً من المناقشات. ومن الانتقادات التي توجه لها أنها لم تكن مبنية أو مصممة تصميماً جيداً ولم يكن هناك ضبط تجريبي دقيق لدرجة أن النتائج يمكن أن تفسر بأمور أخرى غير الأمور الاجتماعية. لقد تضمنت العينة اناساً عرفوا بالمودة والصداقة، كذلك فإن ساعات العمل كانت أقصر، وأخذوا فترات أطول للراحة وتمتعوا بامتيازات أخرى. ولكن الباحثين اهتموا بالجوانب الاجتماعية والنفسية فقط.

معنى ذلك أن هناك من يقول إن النقود وهي التي تحرك وتدفع الناس للعمل، والرأي الآخر يقول إنها العلاقات والعوامل الاجتماعية والنفسية الرسمية وغير الرسمية. ولكن كلا التفسيرين غير كاف لتفسير الدافعية المعقدة في العمل، هناك ممثلة سينمائية تدعى بيتي دافس Bette Davis طلبت ممن يتعاقد معها زيادة في أجرها عن أية ممثلة أو نجمة أخرى بمقدار دولار واحد وواضح أن النقود لم يكن لها في ذاتها دلالة، وإنما معناها النفسي لكل فرد من مستوى مكانتها الفنية.

وهناك دراسات حديثة منها دراسة وور Warr ١٩٨٢ اكدت ان النقود ليست

السبب في العمل، حيث سأل عدداً كبيراًمن العمال والعاملات في انجلترا عما إذا كانوا في غير حاجة إلى المال يعملون؟ وأجابة على ذلك بالبقاء في العمل

من الرجال ٦٩٪

من النساء ٦٥٪

وكانت هذه النسب ثابتة تقريباً في ابناء الطبقات الاجتماعية المختلفة.وإن كانت هذه الارقام أعلى لدى ابناء الطبقة الاجتماعية الوسطى (٧٦٪ للرجال، ٦٣ للنساء) وفي الطبقة الدنيا ٧٢٪، ٥٥٪ على الترتيب.

وترجع أهمية العمل في ذاته الى أنه يضيف الى شعورنا بإحترام ذواتنا وتحقيق ذاتنا وهويتنا.

دراسة ماسلو :Maslow

لابد أن هناك مجموعة كبيرة من الحاجات لدى كل منا، هل يمكن وضعها في تنظيم معين؟ هل هناك حاجات أكثر أهمية من حاجات أخرى؟ لقد كانت نظرية ماسلو تستهدف الإجابة على هذه التساؤلات؟ يمكن وضع الحاجات في تصنيف مكونة بين ست فئات هرمية. قبل أن تصبح حاجة معينة هامة أو مهمة بالنسبة للفرد يجب أن تشبع الحاجات التي تسبقها في التنظيم الهرمي.

فعندما يشعر العمال بتهديد التوفير من العمل أو الطرد من العمل reclundacy فإن الحاجة الى تحقيق الذات لا تظهر بسبب تأثير فقدان الوظيفة على الوجود الفيزيقي والعادة الاجتماعية. لكن الابحاث المتقدمة لم تؤيد وجهة نظر ماسلو ولكن يجب أن تلاحظ أن هناك صعوبات كبيرة في ابتكار منهج لقياس قوة الحاجه أو قوة الحاجات المختلفة. الدراسات المختلف تطبق مناهج مختلفة، ولذلك فالنتائج غير قابلة للمقارنة بالاضافة الى ذلك معظم الدراسات استخدمت ما يسمى بالمنهج المستعرض أو لعرضه cross sectional method والذي ينظر الى الهرم الخامس بالحاجات في وقت ويعبر بدلاً من النظر كيف تنمو الحاجات في الفرد على إمتداد فترات زمنية طويلة. الحقيقة مثل هذه الدراسات تحتاج الى منهج آخر يطلق عليه المنهج الطولي ,Longitudinal method وفيما يتم متابعة افراد معينين أو فرد معين عبر فترة زمنية طويلة كان تتبع الفرد طفلاً ومراهقاً وشاباً وراشداً وشيخاً ومن

الانتقادات التي توجه الى دراسة ماسلو أن ماسلو نفسه يعتبر عالماً من علماء علم النفس الاكلنيكي، وليس المهني أو الصناعي. ولذلك كان يقصد به وراء نظريته معرفة كيف ينمو الفرد.

وعلى فرض صحة نظرية ماسلو ماذا تعني بالنسبة لرجال الإدارة؟

يعطي ماسلو منهجاً لتصنيف حاجات الفرد ويساعد في اكتشاف اي الحاجات في الوقت الحاضر له أهمية أي تلك الحاجة غير المشبعة. ويحدد، بناء على ذلك. نوع المكافآت التي تشبعها ويكون لها أهمية وقيمة كبرى وعلى ذلك إذا أخذ الناس اجوراً تكفي لسد حاجاتهم الفيزيقية وحاجاتهم الى الأمن والامان فإن النقود وسوف تفقد شيئاً من اهميتها. وأن المكافآت التي تشبع الحاجات الاجتماعية سوف تصبح أكثر تأثيراً كقوة دافعة. وبالمثل إذا تم اشباع الحاجات الاجتماعية تصبح حاجات الذات egoneeds مثل الحاجة الى احترام الناس او احترام الجماعة تصبح مهمة.

ففي احدى الشركات فضل الموظفون ان تمنحهم الشركة سيارة ذات اربعة ابواب عن منحهم علاوة مالية تعادل الفرق في ثمن السيارتين لقيمتها في مكانة الفرد. ومن ذلك تفضيل الناس لبعض الاعمال حتى وإن كان أجرها أقل من الأعمال الأخرى. فخريج الجامعة يفضل عملاً إدارياً: ومكتبياً عن العمل نقاش أو دهان أو فران حتى وإن كان العمل الاخير يمنح راتباً أكثر.

ولقد حاول بعض الباحثين خفض تصنيف ماسلو للحاجات الى ثلاثة فئات من الحاجات فقط هي:

١) حاجات متعلقة بوجود الفرد — Exitency needs

٢) حاجات متعلقة بعلاقات الفرد بالآخرين — relationships

٣) حاجات متعلقة بالنمو — Grawth

ويطلق عن هذه النظرية نظرية — E.R.G.

ولقد اختلف الدرفير Alderfer عن ماسلو من حيث أنه يقول إن الناس تتحرك الى أعلى من هرم الحاجات فإذا إشبع مستوى معين ين الحاجة، فإن ماسلو كان يرى أن الحاجة التي تليها في هرم الحاجات التي تتطلب الإشباع، وأنه لا حاجة الى مزيد من الاشباع للحاجات الأدنى ولن يكون له تأثير ولكن الدرفير خلافاً لذلك يقول ان المكافآت الإضافية أو الزيادة في المكافآت للحاجات الدنيا قد تعوض

عن اشباع حاجات أعلى. وعلى ذلك إذ لم يكن في استطاعة المدير أن يعطي ظروفاً أفضل للعمل، فإنه النقود والزيادة قد تغني. هرم الحاجات يختلف من فرد الى آخر وتختلف في داخل الفرد نفسه بإختلاف السن والجنس والظروف الاجتماعية.

دراسة هيرزبيرج Herzberg:

ترى نظرية ماسلو ان الزيادة في الاجور تسبب الرضا والاشباع في أول الأمر فتعمل عمل المكافآة ولكن سرعان ما تفقد تأثيرها والسبب في ذلك في نظر ماسلو أن الحاجة تكون قد اشبعت جداً أو بكثرة. ولكن هيرزبيرج يرى خلافاًلذلك، أن السبب يكمن في النقود مثلها في ذلك مثل العوامل الصحية الأخرى سوف تخفض فقط عدم الرضا. وإن زيادة الشعور بالرضا تحدث عن طريقة المثيرات الداخلية. كانت الابعاد التي درسها هي الصحة والدافعية. ويوجه الانتقاد الى هذا الرأي بالقول بأنه إعتمد على عينات متشابهه وفي الغالب كانت من ارباب الوظائف التخصصية العالية. وكان يعتمد على سؤال الناس حول أدائهم واتجاهاتهم، وبذلك يحصل على تقارير ذاتية. ويعاب على هذا المنهج لعجز الناس عن الحكم الصحيح على آدائهم. ويظهر في هذا النمط من الاستجابات أن الافراد يلومون الأشياء أو الأحداث عن الاخطاء التي يرتكبونها فقد يقرر العامل فشله في الإنتاج الى سوء الاداره أو سوء الالآت والأجهزة والمعدات أو لقلة الأجور والحوافز.. أما عندما تنجح الاعمال، فإن العامل يعزو ذلك الى «قدراته». على كل حال اسهمت هذه الأراء في حركة كيفية الحياة العملية او نوعية الحياة العملية ودراسة هذه الجوانب

طبيعة العمل من حيث غناه وسعته:

تؤثر طبيعة العمل على شعورنا نحو هذا العمل ولهذا الشعور تجاه معمل تأثير على الأمور الآتية:

١- غياب العمال Absenteeism

٢ - فقدان الوقت بسبب المرض.

٣ - جودة العمل.

٤ - النزاع أو الصراع الصناعي وما الى ذلك من الظروف كيف نستطيع أن نجعل من العمل أكثر تشويقاً؟

يمكن ذلك عن طريق!

١ - ابراز العمل او توسيعه رأسياً واتساع مداه وزيادة حجمه كأن يتسع عمل العامل من مجرد تثبيت مسمار واحد في حجم آلة السيارة الى أن يصبح مسؤلاً عن تركيب جميع أجزاء السيارة.

٢ - توسيع العمل أو تكبير حجمه بصورة افقية وذلك بإضافة أعمال جديدة الى دوائر العمل القصيرة والمتكررة.

هيرزبيرج يعتبر أن التوسع في العمل يجب أن نتحاشاه. وأنه عن طريق إثراء أو إغناء العمل عن طريق إضافة مسؤوليات وسلطات أكبر نستطيع أن نزيد منه قوة الدافعية نحو العمل. ولكن هناك كتاب آخرين يقولون إنهم وجدوا أن التوسع في العمل يزيد من الشعور بالرضا عن طريق زيادة تنوع الاعمال المطلوبة. وهناك بعض الكتاب الذين طالبوا بتكوين مجموعات عمل تكون المجموعة مسؤولة عن عملها بدون قائد أو رئيس. ويذهب البعض الى القول بأن تأثير العمل أو توزيعه ينصب فقط على هؤلاء الذين يرغبون أو الذين يوجد لديهم حاجة عالية للأستقلالية في العمل ولتحمل المسؤوليه ويقرر هؤلاء وجود مرون فردية بين الناس في هذه المسائل فالبعض يكره تحمل مزيد من المسؤولية. وهناك بعض علماء النفس الذين يقولون إن اعادة تصميم العمل يزيد من دافعية العمال من ذلك دراسة أجريت على ممثلي البيع في أحدى الشركات الامريكية. ففي دراسة عليهم وجد ان الاستقلالية الفردية والمسؤوليه قد زادت عن طريق السماح لهؤلاء البائعين لكي يحددوا كم مرة لهم الحق في المرور على العميل عما إذا كانوا يقومون بعمل تقرير رسمي عن الزيارة من عدمه كذلك منحت لهم الحرية في تحديد سعر البيع واعطي لهم الحق في دفع بعض التعويضات في حالة تلقي الشكاوى وكشفت مقارنة أعمال هؤلاء بأعمال مجموعة ضابطة مشابهة لم يتسع عملها أظهرت المجموعة التجريبية تحسناً في الاتجاهات وفي الاداء بلغت نسبة الزيادة فيه ١٩٪ ومن الصعوبات التي تواجه مثل هذه الدراسات تدخل كثير من العوامل فيها، فعندما يتم إعادة تصميم العمل يكون هناك كثير من التغيرات التي تجري في نطاق المنظمة وعلى ذلك يصعب تحديد العامل السببي المسؤول عن التغير. فقد يحدث أن تزداد الاجور مع ازدياد تحمل العمال للمسؤولية ويلزم معرفة السبب الحقيقي الذي أتى بالتأثير المرغوب

فقد نستطيع أن نحصل على نفس النتائج أو نتائج مشابهة جداًولكن بنفقات أقل. وللأسف كلما أصبحت البحوث قريبة من الحياة العملية الواقعية كلما تعقد البحث وكلما أصبح من الصعب التحكم في العوامل وضبط التغيرات التي قد تؤثر في مجرى البحث.

الشعور بالرضا عن العمل:

من الاهمية بمكان أن ندرس الاتجاهات المرتبطة بالعمل والشعور بالرضا عن العمل ob - Satisfaction احياناً ينظر للشعور بالرضا بأنه مقياس واحد أو مؤشر واحد، واحياناً أخرى يستخدم لقياسه عدد من المقاييس. بمعنى قياس جوانب مختلفة من العمل. وهناك استيعاب يعرف بأسم استبيان وصف العمل في مثل هذه الاستبيانات يتم قياس بعض جوانب العمل من ذلك:

١ -محتوى العمل
٢ - زملاء العمل
٣ - الاشراف
٤ - الاجور
٥ - الترقيات

وإلى جانب ذلك قياس شعور العامل بالرضا تجاه العمل كله أو التنظيم ككل ولكن يعد هذا تبسيطاً أكثر من اللازم، فهناك العديد من العوامل التي يتضمنها العمل الذي نقوم به بعضها مريح وممتع وبعضها خلافاً لذلك. والسؤال المهم هو ما هي أهمية أو تأثير الشعور بالرضا عن العمل عن العامل وعن أدائه؟

الاتجاه العام لدى الباحثين يقول إن الرضا عن العمل في حد ذاته لا يؤدي الى زيادة الأداء بل إن الاتجاه السائد هو أن الأداء عند ما يتم منحه المكافآة المناسبة هو الذي يزيد الشعور بالرضا. والحقيقة أن الرضا يرتبط بعوامل أخرى مثل التغيب عن العمل والتأخير في الحضور وجودة المنتجات أكثر من كميتها ولكن هل يعني ذلك أن شعور العمال بالرضا عن اعمالهم كهدف من اهداف الادارة يجب ان يسقط أو يهمل؟ الحقيقة أن هذا لا يحدث فلا يمكن إهمال شعور العمال بالرضا عن أعمالهم. ذلك لأن الرأي العام يؤيد ذلك ويتوقعه. وهناك أدلة تقول إن

الاتجاهات نحو العمل وخبراته تؤثر في مناشط أخرى خارج نطاق العمل. ان الشعور بالرضا يعتبر هدفاً من أهداف المجتمع الصحي وان كان لا يؤدي الى زيادة الأداء الصناعي.

ونلاحظ ان معظم نظريات الدافعية تركز على الاشياء التي تثير دافعية الناس أكثر من البحث عن كيفية قياس هذه الاشياء بإثارة الناس، ولذلك توصف هذه النظريات بأنها نظريات المحتوى ولكن حديثاً تحول الانتباه للتركيز على نظريات لفحص الاسلوب الذي تعمل به الدافعية عملها ويطلق على هذه النظريات اسم نظريات العمليات.هناك طرق مختلفة لتصنيف هذه النظريات بالمثل كما نصنف السيارات بالأشارة الى ماركة الصنع أو الى حجمه المأثور أو الى اللون او بالإشارة الى العجلة الامامية أو عجلة القيادة.

نظرية العدل أو الانصاف :Equity theory

من العوامل التي تساعد على تقوية الدافعية تلك المقارنة التي نعقدها بين ما نبذل من جهد وطاقة في العمل وما نتلقاه من المكافآت والمكافآت التي يحصل عليها الآخرون. لقد اطلق على هذه المقارنة اصطلاح نظرية العدل، الاجتماعي. وتؤسس هذه النظرية على اساس العدالة وان العمل المتساوي ان يلقى مكافأة متساوية وذلك بمقارنة بما يتلقاة الأخرون فقد نشعر بأننا تحت مستوى المكافأة أو فوقه، وأننا سوف ننزع نحو المساواة أي نسعى لتحقيق التوازن. فقد يرغب العامل في تقليل انتاجه ولكنه يتوقف ذلك عما اذا كان يعمل بالقطعة أو بالانتاج ام بنظام اليومية، ولذلك فمثل هذا العامل يقلل من الجودة وليس من الكمية. أما إذا كان العامل يقبض اسبوعياً أو شهرياً فأنه قد يقلل الكمية. أما الذين يشعرون بأنهم يأخذون مكافأة أزيد من غيرهم فأنهم سوف يفعلون العكس. الدراسات التي أجريت على الطلاب أيدت هذه النظرية ولكن التجارب التي أجريت في مواقف الحياة الواقعية لم تعط تأييداً كثيراً. ولكن المشكلة في ضبط جيمع العوامل وفي الحصول على مقاييس دقيقة تدل الدراسات الى ان هذه النظرية تنجح في شرح تأثير الاجر المنخفض وليس المرتفع.

وبصرف النظر عن تأثير الابحاث لهذه الفكرة فإن الشعور بأننا نكافأ بعدالة بالقياس الى الناس الآخرين في المواقف المتشابهة. هذا الشعور بالعدالة يؤثر في

اتجاهات الناس نحو العمل. ومثل هذا الموقف ازاء الحرمان فمقارنة الشعوب يجب أن تكون نسبية بمعنى أن المواطن يقارن نفسه بيني وطنه وليس بأبناء المجتمعات المتقدمة أو الغنية.

– الادارة بالاهداف **Management by objectives**

يقترب هذا المنهج من منهج آخر يطلق عليه منهج وضع الأهداف Goal setting

وفقاً لفكرة وضع الاهداف والكفاح من أجل محاولة تحقيقها يمثل هذا، القوة الدافعة وليس المكافأة التي تنتج من النجاح. ولقد تقرر في هذا الصدد إن وضع أهداف نوعية ومحددة وليست الاهداف العامة جداً هي التي تقود الى زيادة الأداء.وان هذا التأثير يكون أكثر اذا كانت الاهداف صعبة المنال صعوبة نسبية أو معقولة ويفضل ذلك الأهداف السهلة ولكن تأثير الاسهام في وضع الاهداف ليس واضحاًفإن الاسهام في وضع الاهداف يقود الى الشعور العام بالرضا ولكنه لا يؤدي بذاته الى تحسين الاداء ولكن الاسهام قد يساعد في قبول الاهداف الصعبة وتوضع الاهداف الصعبة نسبياً ولكنها واقعية بالتفاهم مع الملاحظ او المشرف ولكن معظم هذه الانظمة تتضمن نظاماً مستمراً ومتصلاً لتقويم الاعمال والحكم عليه ويعطي هذا تغذية رجعية تقود الى التقدم.وهناك بعض أنظمة الحوافز التي ترتبط بهذه النظم.

– نظرية التوقع والتكافأ

ومؤداها ان سلوك الفرد يتأثر بما يتوقعه الفرد بما سوف يحدث في المستقبل وينظر للمكافآت نظرة شاملة فقد تكون في شكل زيادة في الاجور أو ترقية أو منح مكان لوضع سيارة العامل فيه والشيء المهم هو نظرة العامل الى هذه المكافأة أكثر من المكافأة في حد ذاتها فما تعتبره أنت مكافأة قد يعتبره رئيسك كذلك.بل إن الالتحاق ببرامج التدريب لرجال الادارة، البعض يعتبره مكافأة والبعض يعتبره عقاباً. المهم هو ما يعتبره الناس مهم. في اي دراسة من هذا النوع يجب أن يحدد الباحث تحديداً قاطعاً المصطلحات الآتية:

١ – قيمة المكافأة
٢ – العلاقة ين المجهود والمكافأة
٣ – المجهود

٤ – القدرات
٥ – ادراك الادوار
٦ – الأداء
٧ – المكافآت
٨ – المساواة
٩ – الشعور بالرضا
١٠ – تعديل السلوك

ومعروف ان السلوك يتعدل إذا تلقى تعزيزاً أو مكافأة، وأن هناك أنماطاً من السلوك الوارائية وأخرى مكتسبة. وأن السلوك الذي يؤدي الى المكافأة هو الذي يتكرر أكثر من غيره. والسلوك الذي لا ينال العقاب ولا المكافأة يتكرر بنسبة أقل ان التعزيز هو ما نحصل عليه من الأشياء التي نحبها وهو في هذه الحالة تعزيز إيجابي، وأن الشيء الذي نكرهه ويؤخذ بعيداً عنا يمثل تعزيزاً سلبياً فإذا أخذ رئيسك في العمل يحملق في وجهك تلك الحملقة التي لا تحبها فإنك تبدأ العمل حتى تتهرب من هذه النظرة. ولكن لماذا نسمي الموقفين تعزيزاً؟ إننا نسميها كذلك لأن كلاهما يزيد من السلوك المرغوب فيه أما إذا أخذ منا الشيء الذي نحبه فإن ذلك يعد عقاباًمن ذلك الحرمان من الاجر الاضافي أما إذا فرض علينا ما نكرهه فأننا نسمي ذلك عقاباً. ومن الوسائل المقترحة لتحسين السلوك المرغوب فيه زيادة تعزيزه أي زيادة المكافأة التي نحصل عليها من جراء القيام به ونقلل من السلوك غير المرغوب فيه عن طريق الكف أي منع التعزيز أو العقاب الحقيقي. وتختلف هذه التعزيزات كما تختلف قوتها من شخص الى آخر. وأقوى هذه المؤثرات هي النقود ولكنها ليست المعزز الوحيد لأن هناك الإعتراف أن بعضها يخص بعض الناس فقط والبعض الآخر يخص كل الناس وحتى بالنسبة للفرد الواحد هناك تدرج هرمي في المكافآت ومن خطوات تحسين السلوك المرغوب فيه ما يلي!

١) حدد جيداً السلوك الغير مرغوب فيه تحديداً دقيقاً كأن نقول إن عثمان شخص كسول ولن يكون عاملاً جيداً وهنا نتساءل لماذا كان كسولاً؟ هل يصل الى العمل متأخراً كل يوم أو يعد نفسه للخروج كل يوم بعشر دقائق قبل بقية العمال؟

٢) حدد جيداً المكافآت التي تجعل السلوك مستمراً كما حدد التعزيزات

والعقوبات وتركز أن المكافآت أو التعزيزات حتى المتقطعة أفضل من العقاب المتواصل.

٣ - حدد جيداً السلوك الذي يرغب في تشبيعه أي الهدف وتذكر انك اذا لم تكن تعرف الى أين أنت ذاهب فأنك لن تعرف متى سوف تصل.

٤ - ضع جدولاً للتعزيزات والعمل على تنفيذه.

٥ - راجعه بأستمرار وتأكد من فاعليته واذا فشل غد الى المرحلة الأولى وكرر العملية مره أخرى.

وينصح بعمل الآتي لتعليم العمال تجنب الاعمال الخاطئة:

١ - حدد جيداً السلوك الغير مرغوب فيه كأن يكون امتناع العامل عنه ارتداء صمام الاذن. earplugs

٢ - حدد جيداً العوامل التي تجعل هذه السلوك مستمراً من حيث أن العقاب الماضي لم يجدي مع ملاحظة ان ارتداء الاقنعة يضايق العمال الجدد، ولذلك لابد من الصبر فترة حتى تعود العامل الجديد على ارتداء مثل هذه الأقنعة.

٣ - حدد جيداً السلوك المرغوب فيه وهو في هذه الحالة أرتداء صمام الأذن في أثناء وجود العامل وسط آلات الغزل وقد يتساهل المدير عند وجود ٩٠٪ من العمال ينفذون ذلك.

٤ - ضع جدولاً للتعزيزات ونفذه. ولقد تبين ان التعزيزات تنجح أكثر عندما تكون في شكل نسبة أو على فترات وعندما يقدر العمال هذه التعزيزات على ان لها قيمة.

٥ - راجع دائماً على أعمالك للتأكد من نجاح المشروع[١]

---

(١) Cooper. c, 5 and Ma Kin - p - Psychology for Managers.



«علم النفس في خدمة الادارة»

يتساءل البعض عما اذا كانت الادارة Administration علما أم فنا Art or Science ومعروف أن العلم يختلف عن الفن، من حيث ان العلم يستهدف الوصول الى الحقيقة واكتشافها وهو في سبيل ذلك يسعى الى:

١ ـ تسجيل الظواهر.

٢ ـ وصف الظواهر.

٣ ـ تصنيفها.

٤ ـ تفسيرها أي معرفة اسبابها وعللها.

٥ ـ التنبوء بحدوث الظواهر في المستقبل.

٦ ـ التحكم في حدوث الظواهر بحيث تحدث على الشكل المرغوب فيه وفي الوقت المناسب. اما الفن فهو التطبيق العملي لما ينتهي اليه العلم من النظريات والقوانين والقواعد.

وفي مجال الادارة تصبح الادارة فنا اذا اعتمدت على خبرات المدير المهنية وتجاربه الشخصية. ولكن النظرة الحديثة تميل الى اعتبار الادراة احد فروع العلم التطبيقي Applied science وذلك ضمانا لاستمرارية النمو والتقدم في مجال الادارة. أما اعتبارها فن من الفنون فيرجع النجاح فيها الى ما يمتاز به القائد من السمات والخصائص الطبيعية التي يفترض انها تنمو كلما زادت خبرته في الادارة العملية، وكلما تراكمت هذه الخبرات.

وفي دراسات الادارة العامة Public Administration نجد بعض الآراء التي تعتبر الاداري أو المدير رجل مولود بسمات وراثية تمكنه من ممارسة الادارة، ويعبر عن ذلك بالمدير المولود في مقابل المدير المخلوع Born leader ومعنى ذلك ان هذا الرأي يعتبر الادارة وراثية وليست مكتسبة أو متعلمة، وأنها تعتمد على وجود بعض السمات Traits الموروثة التي تكمن في شخصية المدير.

ولكن قبول مثل هذا الرأي يضع حدوداً أمام امكانية نمو المدير والارتفاع بمستوى ادارته Limits on the improvement of administration ويتضح بطلان هذا الزعم اذا عرفنا ان الوراثة البيولوجية يقصد بها انتقال بعض الصفات الجسمية والعقلية كالذكاء عبر ناقلات الوراثة أو الجينات Genes من الآباء والاجداد الى الذرية. وأن هذا الانتقال يظهر اكثر ما يظهر في صفات مثل طول القامة وشكل الشعر ولون العينين ولون البشرة.

ومن هنا نستطيع ان نقول ان الادارة ليست قدرة أو سمة موروثة يولد الانسان مزودا بها. ولكن الانسان يولد باستعدادات عامة تعمل البيئة وظروفها على تنميتها وازدهارها، او تعمل على طمسها واخفائها واضمحلالها وذبولها.

والحقيقة الثابتة، في مجال الدراسات النفسية الحديثة، ان الانسان في كل سماته يتأثر بكل من الوراثة والبيئة معا، وأنه يعتبر، بحق، محصلة للتفاعل بين العوامل الوراثية والبيئية. وأن الوراثة تقدم البذرة أو المادة الخام التي تتولاها البيئة بالرعاية والاهتمام والصقل والتنمية أو بالاهمال. وعلى ذلك يمكن تصور المدير أو القائد مزودا بصورة طبيعية ببعض الاستعدادات التي تصقلها مواقف الحياة وما يكتسبه من علم وفن.

والمدير لا يستطيع ان يستغني عن المعرفة العلمية مثله في ذلك مثل الطبيب والمهندس لا بد لهما من الالمام ببعض حقائق العلم ثم يقومان بادخال خبرتهما الشخصية والمهنية في مجال التطبيق. وكلما زاد مقدار ما يكتسبه المدير من الخبرات كلما زادت كفاءته الادارية مثله في ذلك مثل الطبيب في الوقت الحاضر الذي يوصف بأنه اكثر مهارة من طبيب القرن التاسع عشر، بسبب تقدم العلوم الطبية. وفي الماضي لم يكن هناك اهتمام بالادارة كعلم، وانما كان الاهتمام منصبا على الممارسة أو صفات المدير، ثم ظهر الاهتمام بالادارة كعلم في مجالات ادارة الاعمال وفي الصناعة ثم انتقل الى الادارة في مجالات مختلفة كالادارة التربوية وادارة المستشفيات Hospital and educational administration[1] وتزداد أهمية الادارة ونزعتها العلمية من النظر الى المؤسسات على انها مؤسسات انتاجية او استثمارية.

---

(١) Jenson, T. J. and clark, D.L., Educational administ the center for Applied Research in Education, New York, 1964

فالنظرة العلمية للمدرسة تعتبرها كالآلة التي تستقبل مدخلاتها وهم الطلاب وتقوم بنوع من العمل الانتاجي وهو العملية التربوية فيقود ذلك الى نتيجة أو مخرجات قابلة للقياس والتحديد الكمي الا وهو تحصيل الطلاب وانجازاتهم Student attainments ومن الملاحظ وجود اختلاف بين ما يدرسه طالب الادارة من الاسس والنظم الادارية وبين ما يلقاه في واقع العمل. الامر الذي ينال من اهمية العلم في عمل المدير. ولكن الحقيقة ان العلم يعطي المبادىء العامة وعلى المدير تكييف هذه المبادىء وتطويعها حسب ظروف العمل الواقعية، ولكنه يستفيد منها ولا شك. من ذلك ضرورة المامه بسبل العلاقات الانسانية في الادارة أو مبادىء الفكر الديمقراطي أو الانساني.

وهناك ثلاثة عناصر elements لا بد من مراعاتها في عمل المدير هي:

١ - طبيعة العمل وظروفه.

٢ - العمال أو العاملين.

٣ - الجو الاجتماعي المحيط بالعمل.

فهدف المدير ازاء العمل يتعين ان يكون تحسينه وتوسيع نطاقه وآفاقه، ويتطلب ذلك الحصول على القوى البشرية اللازمة والعمل على تدريبها وتنمية قدراتها باستمرار developing personel كما يتطلب السعي للحصول على التمويل اللازم وعلى الادوات والمعدات والتسهيلات اللازمة لنجاح العمل وتقدمه. مع بسط نوع جيد وايجابي وتعاوني من العلاقة بين المؤسسة والمجتمع المحلي الذي توجد فيه بصورة خاصة ومجتمعها الكبير بصورة عامة. والحرص على توفير جو التعاون المتبادل والأخذ والعطاء بين المؤسسة والمجتمع الخارجي.

ومن مهام المدير التعرف على ما يواجه العمل من مشكلات والاحساس بها ودراسة كل مشكلة وحصرها ومسحها من جميع جوانبها. ثم توزيع اساليب الحل على اتباعه. وعليه تقع مسئولية اتخاذ القرارات والعمل على اعادة النظر، بصفة مستمرة، في قراراته واسترجاعها وتعديلها اذا لزم الامر. حيث يستهدف التحسين باستمرار، وكذلك عدم الجمود او التشبث بالرأي. وعليه ان ينظر لمشكلته من زاوية الماضي والحاضر والمستقبل ومن خلال فترات أو مراحل الانتقال.

ومن الوظائف الرئيسية للمدير اتخاذ القرارات decision making يقصد منها سلوك الاتباع وتوجيهه، وتوجه الحياة في أي تنظيم اجتماعي بحيث يساعد التنظيم على بلوغ اهدافه واشباع حاجات افراده. وذلك بالتعاون والتفاعل مع غيره من اعضاء الجماعة.

مهمة المدير تتطلب مهارات انسانية واخرى فنية في مجال تخصصه ولا تقل المهارات الانسانية عن الخبرة الفنية، بل ان المهارات الانسانية اكثر اهمية في نجاح المدير عن الخبرات الفنية. ذلك لانه يتعامل مع بشر ولا بد وأن يتعرف فيهم على الأمور الآتية:

١ ـ مقدار ذكائهم وقدراتهم واستعداداتهم العامة والخاصة.

٢ ـ مقدار ما لدى كل منهم من القدرات والمعارف والخبرات السابقة.

٣ ـ دوافعهم وحاجاتهم التي يسعون لتحقيقها أو اشباعها.

٤ ـ اتجاهاتهم وميولهم نحو العمل والمؤسسة وغيرها.

٥ ـ انماط شخصياتهم وسماتها.

٦ ـ معرفة كيفية تنظيم العمل وتقسيمه.

٧ ـ ضرورة المامه بما يوجد بينهم من فروق فردية individual differences في المقدرات والاستعدادات والذكاء وسمات الشخصية وفي الخبرات والمعارف والعمل على مراعاتها. فالعمال ليسوا نسخة واحدة.

٨ ـ والمدير يعتبر، في كثير من المواقف، معلما ومربياً فهو يربي اتباعه على السلوك الجيد، ويعلمهم سبل الأداء الممتاز، ولذلك يتعين عليه ان يكون ملما بطرق التعلم وأساليب التحصيل الجيد ونظريات التعلم Theories of learning.

٩ ـ فهم التغيرات التي تحدث للناس ومعرفة ضرورات النمو.

١٠ ـ وحيث انه يجري العديد من المقابلات interviews لذلك عليه ان يحكم فن المقابلة الشخصية.

١١ ـ كذلك يجب ان يكون ملما باساليب المفاوضات والمساومات Bargainig. and negatiation

١٢ ـ الالمام بالظروف الضاغطة التي قد يتعرض لها الاتباع.

١٣ ـ ونظرا لقيامه بكثير من عمليات الارشاد النفسي والمهني Counselling فيتعين عليه ان يتقن هذا الفن، وذلك بقصد حل مشاكل الاتباع والعمل على اعادة تكيفهم أو توافقهم مع ظروف العمل.

تصنيف عمل الادارة:

لا شك ان هناك فروقاً واسعة بين التحديد النظري لدور المدير وما يقوم به بالفعل في نطاق العمل الواقعي وخير وسيلة لمعرفة الادوار التي يقوم بها المدير اجراء الدراسات التي نستهدف معرفة كيفية قضاء المدير فعلا لوقته. والمعروف ان الوصف الكلاسيكي لعمل المدير يتضمن الآتي:

١ ـ التنظيم organization

٢ ـ التنسيق أو التآزر co-ordination

٣ ـ ضبط الاجهزة والاشخاص .controlling systems and people

وذلك بقصد تحقيق او انجاز الاهداف الموضوعة في الخطط المعدة للمؤسسة او للجماعة. ولا شك اننا في حاجة الى مثل هذه الدراسات في بيئتنا العربية للتعرف على كيفية قضاء المدير لوقته. فلقد دلت بعض الدراسات الامريكية ان معظم المديرين يقضون وقتهم في اعمال غير منتظمة وانهم يقضون جزءا كبيرا من وقتهم في التفاوض مع العملاء وفي التجوال داخل مصانعهم أو مؤسساتهم لجمع المعلومات التي يرفعونها لرؤسائهم(١). وكذلك رؤساء واعضاء النقابات والاتحادات العمالية.

والحقيقة ان المديرين والمشرفين والرؤساء يستفيدون في اعمالهم الادارية من الخبرة والالمام بعلم النفس بفروعه المختلفة. ولكن لا بد من المامهم بكيفية تطبيق الحقائق النفسية او السيكولوجية في مجال الادارة وكيف يمكن تنمية مهارات رجال الادارة وكيف يساعد علم النفس الاتباع عمالا كانوا ام موظفين ام طلابا في فهم ذواتهم. ولذلك فليس غريبا ان نجد علم النفس يدرس لأرباب كثير من

---

(١) Cooper C.L. and Makin, P. Psychology for managers, the British psychological society, 1984. p25.

التخصصات العلمية والمهنية في الخارج من ذلك الطب والتربية والتدريب والاجتماع والانثروبولوجيا والادارة والتجارة والسياسة وارباب العلوم الشرطية والعسكرية ورجال القضاء وغيرهم. ولذلك نقترح التوسع في ادخال تدريس علم النفس لارباب التخصصات المختلفة في بلادنا نظرا لما له من اهمية في فهم سلوك الناس وحسن توجيههم وارشادهم والاستفادة من طاقاتهم ومن الموضوعات التي يمكن ان يستفيد منها المدير ما يلي:

١ ـ معرفة طبيعة التنظيمات الصناعية

٢ ـ دراسة السلوك البشري ودوافعه وخصائصه.

٣ ـ دراسة الفروق الفردية القائمة بين الناس في كم وكيف ما يمتلكون من ذكاء عام وقدرات واستعدادات وميول واتجاهات وسمات شخصية.

٤ ـ دراسة الشخصية والعوامل المؤثرة في نموها.

٥ ـ الدافعية في مجال العمل أي القوى الداخلية المحركة للعامل.

٦ ـ التعلم: طبيعته وخصائصه ونظريات تفسيره والعوامل المؤثرة في التعلم الجيد.

٧ ـ عملية التدريس وطرائقها الجيدة.

٨ ـ عملية الاقناع وكيفية التأثير في الناس ونقل الافكار اليهم وتغيير سلوك الافراد واتجاهاتهم.

٩ ـ كيفية التعامل مع الناس الاخرين سواء اكانوا رؤساء أم تابعين.

١٠ ـ السلوك الاجتماعي او الجماعي والعوامل المؤثرة فيه.

١١ ـ الالمام بفنون المقابلة وما يلزمها من الخبرات والمهارات لكي تكون ناجحة.

١٢ ـ المساومات والمفاوضات Bargaining and negotiation

١٣ ـ كيفية معاملة مشاكل الناس وازماتهم وتوتراتهم وقلقهم وصراعاتهم وآلامهم.

١٤ ـ الالمام بفنون الارشاد والتوجيه والقدرة على مساعدة الغير.

ولأن الادارة عملية انسانية في جوهرها، فان النجاح فيها يتطلب قدرا من المهارات الانسانية في القيادة والاقناع وحسن الاستماع والقدرة على ان يقف الانسان موقف الغير.

كيفية التعامل مع النـاس:

يقضي المدير معظم وقته في التعامل مع الناس سواء في اللقاءات الثنائية او من خلال اللجان والمؤتمرات. وكلما ارتقى المدير في السلم الاداري كلما زادت نسبة الوقت الذي يقضيه في الحديث مع الناس او التعامل واياهم بالقياس الى التعامل مع الأشياء. كذلك كلما صعد في السلم الاداري كلما اصبحت الامور الانسانية او الاجتماعية اكثر اهمية عن الاشياء او المعلومات الفنية او المهنية Technical ونحن جميعا نحتاج في حياتنا اليومية الى خبرات واسعة وغنية بفن التفاعل الاجتماعي، أي الاخذ والعطاء والتأثير المتبادل Social interaction وعلى العكس من ذلك الخبرات الفنية Technical بل اننا نحتاج الى القدرة على التفاعل والتواصل الاجتماعي سواء أكان ذلك في مجال العمل أو في أوقات الراحة والفراغ. ولدينا ثروة هائلة من هذه المهارة الاجتماعية، ولكن الامر يلزم بعض التدريب في حالة التواصل في المقابلات او الاجتماعات وما يلزم من تبسيط الأشياء الصعبة وجعلها في متناول فهم الجميع.

ولكن ينبغي ان ندرك ان التفاعل الاجتماعي عملية معقدة وليست بسيطة. فالتفاعل تحتاج الى نوع من الاتصال الحركي او من المهارات الحركية motor skill التي تظهر الى حيز الوجود عن طريق التدريب والمران والممارسة .Training كذلك من المعروف ان هناك الاتصال اللفظي Verbal communication والاتصال غير اللفظي او ما يعرف باسم لغة الجسم. كثير من اوجه الاتصال غير اللفظي هذا لا يدركه المرسل ولا المستقبل من ذلك ما تثيره فينا تعبيرات الوجه Facial expressions او حركات الايدي hand movements وقد نتحكم في مثل هذه الحركات ونحيلها الى حيز الشعور، ولكننا اقل احساسا بحركات القدم. ومن ثم يمكن ملاحظة هذه الحركات وخاصة في اجتماعات اللجان(١).

---

(١) Ibid P. 159.

وينظر البعض للمقابلة على انها احد الوسائل المستخدمة في عملية اختيار العمال Personnel selection ولكن في الحقيقة المقابلة لها معنى اوسع من ذلك وهو انها عبارة عن محادثة Conversation واذا نظرنا اليها هذه النظرة اتضحت اهميتها اكثر، فهي تستخدم في العلاج وفي التشخيص ومع العملاء...الخ. كما تستخدم في حالات الاستجواب كما تستخدم في حل المشكلات. وقد يجد المدير نفسه امام عامل يريد ان يحكي كل شيء وقد يجد نفسه امام عامل آخر لا يريد ان يتكلم اطلاقا. كذلك قد تستخدم المقابلة لتقويم اعمال العمال والحكم عليهم او لوضع الاهداف وتحديد الغايات. وقد تستخدم لبسط الضبط والربط والنظام في المؤسسة. ومن الممكن ان تكون المقابلة الناجحة خطوة اولى في تحسن أداء العامل. وقد تستخدم للحصول على المعلومات في البحوث التي يجريها المدير. وكما تستخدم المقابلة في الحصول على المعلومات فانها ايضاً تعطي المعلومات فهي اذن عملية أُخذ وعطاء من الطرفين وفي الغالب ما تقود الى اتخاذ القرارات التي يقبلها الطرفان.

نمطا الاتصال:

قلنا ان هناك نمطين من الاتصال: لفظي وغير لفظي، اللفظي ينقسم الى الانواع الآتية:

١ - الحديث المتمركز حول الذات وهو موجه نحو الذات ويوجد لدى الاطفال وله القدرة على التأثير في السلوك.

٢ - الاوامر والتعليمات وتستخدم للتأثير في سلوك الآخرين ومن الممكن ان يكون هذا النمط من الاتصال رقيق واقناعي او سلطوي دكتاتوري.

٣ - توجيه الأسئلة: ويقصد بها توضيح واثارة المعلومات اللفظية ومن الممكن ان تكون هذه الاسئلة من النوع مفتوح النهاية كأن تسأل العامل ما هو رأيك في الانتاج..؟ أو قد تكون مغلقة كأن تسأل العامل: هل أنت راض عن مستوى الانتاج؟ نعم / لا وقد تكون شخصية وقد تكون غير شخصية.

٤ - الاتصال او الحديث اللفظي قد يعطي معلومات من خلال سماع اسئلة معينة او كجزء من المحاضرات التي قد يلقيها المدير او خلال مناقشات حل المشكلات.

٥ ـ الحديث غير الرسمي ويتضمن الثرثرة والنكات ولا يتضمن الا القليل من المعلومات ولكن قد يساعد في اعاقة او اقامة العلاقات الاجتماعية.

٦ ـ التعبير عن الانفعالات والاتجاهات الشخصية المتبادلة وهو نوع من اعطاء المعلومات وهو متضمن في التعبير غير اللفظي.

٧ ـ النطق الآدائي كما يحدث في حالات التصويت او الانتخابات او الحكم او الترشيح.

٨ ـ أحاديث الروتين الاجتماعي وتتضمن الشكر والاعتذار والتحية.

٩ ـ الرسائل الضمنية المراد ابلاغها للمستمعين كأن يقول المدير «كما قلت للسيد رئيس الوزراء...».

اساليب التعير غير اللفظي وتستهدف تحقيق ما يلي:

١ ـ تكملة وتوضيح واظهار وابراز ما تم النطق به لفظياً كالتوكيدات الصوتية او الارشادات وتعبيرات الوجه والتي تضيف الى المعنى وتوضح عما اذا كان سؤالاً جاداً أم هزلياً وهكذا.

٢ ـ بعض اشارات الرأس والحملقة او تحويل النظر وغير ذلك من الاشارات.. فالخطيب مثلا لكي يحافظ على استمرار انتباه المستمعين واستماعهم اليه لا ينظر الى اعلى في نهاية الجملة يضع يده في حركة وسطية ويزيد من حدة صوته اذا وجد من يقاطعه.

٣ ـ ارسال اشارات التغذية الرجعية من قبل المستمعين كما يظهر عليهم من تعبيرات بالفم وحاجب العين حيث يظهرون عما اذا كانوا يوافقون او يفهمون او يندهشون وما الى ذلك.

كذلك فان الاتصالات غير اللفظية تتضمن تعبيرات الوجه ونغمة الحديث الحادة او الهادئة او العالية او المنخفضة.

ولكن هذين النمطين يعملان حقا في عملية الاتصال وخاصة في التواصل فيما يتعلق بالانفعالات والاتجاهات. ومن الملاحظ ان الاشارات غير اللفظية في الغالب ما تكون لا شعورية بمعنى انها بعيدة عن بؤرة انتباه صاحبها.

وقصارى القول فان الصلة وثيقة بين المعلومات السيكولوجية وعمل المدير الكفء ولذلك ليس غريباً ان نجد معظم كتب علم النفس الاداري ومؤلفاته قد تضمنت الموضوعات الآتية:

١ ـ التوافق او التكيف في المجال المهني والاداري والعوامل المؤثرة فيه.

٢ ـ مشاعر الاحباط والقلق والتوتر والصراع.

٣ ـ مشكلة الشعور بالتعب والارهاق والملل والرتابة.

٤ ـ التدريب المهني ورسم برامجه على اسس سيكولوجية.

٥ ـ دراسة التعلم وأسسه ونظرياته وتطبيقاته في المجال الصناعي.

٦ ـ دوافع العمل ومحركاته وحاجات العامل التي يرغب في اشباعها من خلال عمله وهي حاجات جسمية ونفسية واجتماعية.

٧ ـ دراسة مستوى طموح الفرد وكيفية انجاز طموحاته.

٨ ـ دراسة الاتجاهات العقلية والميول والسمات والقدرات المرتبطة بالمهنة والعمل على تعديل الاتجاهات.

٩ ـ دراسة الروح المعنوية لدى الجماعات العمالية وتحديد العوامل المؤثرة فيها.

١٠ ـ اساليب القياس والتقويم وتطبيق الاختبارات والاستبيانات والمقابلات.

١١ ـ دراسة العوامل النفسية في عملية الاتصال وانواعه.

وهكذا يتضح ان دراسة علم النفس[١] وتطبيقه في مجال الادارة يستهدف تحسين أداء الافراد ورفع مستوى الكفاية الانسانية. وذلك بوضع الرجل المناسب في مكانه المناسب وعن طريق تحسين طرق الاختيار المهني والتوجيه المهني وتوفير الحوافز التي تحث الفرد على بذل مزيد من الجهد والعطاء وكذلك توضيح نمط الاشراف الانساني الذي يساعد على زيادة الانتاج وتحسين العلاقات.

الاصول الاسلامية للادارة الانسانية

في هذا المقال المتواضع نستعرض مع القارىء الكريم أهم أسس الادارة الانسانية

---

(١) عبد الرحمن عبد الباقي عمر، علم النفس الاداري، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون تاريخ.

مع مقارنة هذه الأسس الانسانية بالتراث السيكولوجي الحديث والمعاصر في مجال ادارة العمل والعمال ووحدات الانتاج بالتراث الاسلامي.

اهمية دور المشرف على العمل:

لملاحظ العمل دور أساسي ورئيسي في العملية الانتاجية، ولكن عمله لا يخلو من التعرض للمشكلات والانتقادات. فهو يمثل حلقة الوصل بين الادارة W. Management والعمال. وهو مشرف الخط الاول في الانتاج First-line supervisor ويمكن اعتباره الرجل الرئيس لعملية الانتاج The key man in production ويشعر الملاحظ، غالبا، بأن هناك من المسؤوليات الملقاة على عاتقه أكثر مما يعطى له من السلطات More responsibility than authority وله اسهامات أساسية في العلاقات الانسانية داخل المصنع، ولكنه يعاب عليه أحيانا أنه غير مقبول من كل من العمال ورجال الادارة معاً. ويلعب دورا رئيسيا في رفع أو خفض الروح المعنوية Morale وفي ظل معظم الانظمة الصناعية يعاني المشرف أو الملاحظ من تعدد الرئاسات وما يتبعها من تعدد الولاء. فله اكثر من رئيس يصدرون له التعليمات التي قد تتناقض أحيانا[١].

التطور التاريخي لدور المشرف:

لقد شهد الدور الذي يقوم به المشرف أو الملاحظ كثيرا من التطورات والتغيرات. ففي مطلع هذا القرن كانت جميع السلطات والمسؤوليات الخاصة بالانتاج توضع في يده لادارة العمل، فكان هو الذي يؤجر العمال، وهو أيضا الذي يسرحهم hired and fired وكان يتولى المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف، والتحكم في الانتاج، وهو الذي يحدد ساعات العمل وأجر العامل...الخ.

ولكن هذا الدور تغير، تبعا لنشأة وتطور اتحادات العمال ونقاباتهم، ومع توسع الشركات وكبرها. ومع تعقد الصناعات الحديثة. ومع زيادة ادخال الالية في الصناعة Automation حيث أصبحت الآلة تدير غيرها من الآلات وتم الاستغناء عن كثير من العمال.

---

(١) Gilmer, B.V. Industrial psychology, Send. ED. MC Graw-Hill CO. NEW YORK, 1966.

وبتقدم التكنولوجيا أصبح للمهندسين، وغيرهم من أرباب التخصصات الاخرى، أهمية أكثر في المجالات الصناعية. ولذا أصبح تعيين العمال في يد قسم شؤون الافراد أو شؤون العاملين، وأصبح وكيل اتحاد العمال واقيا من الصدام بين الملاحظ وعماله[١] وبذلك تقلصت وظيفة الملاحظ عن ذي قبل، وانقسمت في عدة اتجاهات. فلم يعد هو مركز السلطة، وانما أمكن تخطيه في كثير من المواقف، وأصبح يتلقى الأوامر والنواهي من عشرات الرؤساء بدلا من رئيس واحد[٢].

ولكن باستمرار اطراد التقديم الصناعي، أصبح موقع الملاحظ موقعاً أساسياً في المجالات الصناعية مرة ثانية. انما بصورة مختلفة عن ذي قبل، فهو الآن عبارة عن مفسر أو مترجم أو شارح لسياسة الشركة Interpreter of policy و وليس صانعاً لهذه السياسة. تلك التي تضعها مجالس الادارة أو رجال الادارة العليا، وأحياناً تتدخل الدولة لتضعها لتضمن تحقيق مصالح غالبية أفراد المجتمع[٣].

ومن بين مظاهر التطور الذي طرأ على حالة الملاحظ اعداد برامج تدريبية له ولغيره من العمال، وخاصة كلما ترقى الى وظيفة أعلى، وتحمل مزيداً من المسئوليات ليتمكن من اعطاء تعليمات العمل ,Job instructions وارشادات الوقاية من الحوادث ,Accident prevention وكيفية رفع الروح المعنوية للعمال وغير ذلك من المهارات والمعلومات التي تزيد من ثقافته.

وعلى ذلك أمكن للادارة الصناعية أن تحول ذلك الرجل الذي انحدر من الغابة أو حياة البداوة أو الريف الى مكان الاشراف، بعد ان قضى فترة ما في ممارسة العمل.

والآن هناك أساليب أدق في اختيار المشرف أو الملاحظ وتدريبه واعداده. وأصبح يدخل لهذه المهنة أصحاب القدرة على اتخاذ القرارات Decision-making ability والذين يوجد لديهم الدافع أو الرغبة في التقدم والارتقاء، أي اصحاب المستويات الأعلى من الطموح. وفي الوقت الحاضر، سواء كان الملاحظ ينحدر من بين قدامى العمال والذين وصلوا الى مكان الاشراف بالأقدمية، أو كان من خريجي الكليات

---

(١) Ibid.

(٢) د. عبد الرحمن العيسوي، علم النفس والانتاج، دار النهضة العربية بيروت، لبنان ١٩٨٤.

(٣) د. عبد الرحمن العيسوي، علم النفس في الحياة المعاصرة، دار المعارف بمصر ١٩٨٠.

والمعاهد العليا ممن يتولون الاشراف بعد فترة قصيرة من التحاقهم بالعمل، فان بسط وتطبيق روح العلاقات الانسانية أصبح من واجباته العملية ومن أهدافه.

العلاقات الانسانيـة في الادارة:

ولقد أصبح هناك تأكيد لتطبيق العلاقات الانسانية منذ الحرب العالمية الثانية في المجالات الصناعية. وان كانت جذور هذه الدعوة ترجع الى العشرينات من هذا القرن. بل اننا سوف نرى في هذا المقال أن لاسلامنا الحنيف فضل السبق في ارساء قواعد العلاقات الانسانية ووضع مبادئها العامة في شتى مجالات الحياة بما في ذلك بالطبع العمل والعمال.

والحقيقة ان تطبيق العلاقات الانسانية أو توخيها لا يقتصر على ملاحظ العمل وحده، وانما يشترك معه فيها كل رجال الادارة بمختلف مستوياتها حتى الادارة العليا. بل ان العلاقات الانسانية يجب ان تمتد لتشمل كل حياة الفرد في المصنع والمدرسة والجامعة والمتجر والمزرعة وفي البيت وفي علاقات الانسان مع أخيه الانسان أينما حل. ومن هنا فهي ليست مسؤولية الرؤساء وحدهم وانما هي أيضاً مسؤولية المواطن العادي لأنها عبارة عن فلسفة لحياة الانسان.

ولعل هذا يدعونا للتساؤل عن سمات وخصائص المشرف أو المدير الجيد بصورة عامة.

سمات المشرف الجيـد:

هناك كثير من الدراسات التي اجريت حول دور المشرف وعلاقته بالانتاج وسماته وطرق تدريبه واعداده ومدى تطبيقه لمبادىء العلاقات الانسانية. تلك العلاقات التي يعرفها كاي وبالمر (١٩٦١) KAY, B.R. and PALMER, S بأنها تكيف فرد معين مع عمله من خلال عملية الاختيار والتدريب والتحكم في البيئة بحيث يتمتع بأقصى درجات الشعور بالرضا عن عمله وفي نفس الوقت يعطي اكبر قدر من الخدمات لأصحاب العمل وللمجتمع. وواضح ان هذا التعريف يستند الى نتائج العلاقات الانسانية اكثر من بيان كنهها. فمراعاة العلاقات الانسانية يتطلب عطف الرئيس على مرؤوسيه وشعوره بشعورهم والاحسان اليهم ونصحهم... الخ.

ولا شك ان من بين سمات الملاحظ الكفء قدرته على اثارة حماسة واهتمام

عماله بالعمل والانتاج، ومن ثم يزداد كما وكيفا، ولكن باستخدام الطرق الانسانية وليس باللجوء الى اساليب الضغط والتهديد والسطوة والتسلط على العمال. ومن بين سماته الجيدة أيضاً مقدار تمتعه بالمشاركة الوجدانية والشعور المشترك Empathy وقدرته على وضع نفسه موضع الغير والاحساس بما يحسه الغير، ورؤية الأشياء من زاوية الغير[1]. والاحساس بآلام العمال ومتاعبهم والعمل على علاجها، وتكوين رابطة عاطفية Rapport بينه وبينهم، قوامها المودة والاحسان والمساعدة والثقة المتبادلة. فعلى الملاحظ أن يكتشف مشاعر الغير وأن يشاركهم أفراحهم وأحزانهم.

ويستطيع المشرف أن يسأل نفسه هذه الاسئلة للتأكد من مقدار فعاليته ونجاحه في عمله كمدير ومشرف..

مقياس كفاءة المشرف:

العبارة	الاستجابة	
	نعم	لا
١ ـ هل تعرف كل عمالك معرفة كافية حول مكان سكنه ومن اين أتى وما هي ميوله واهتماماته أو رغباته؟		
٢ ـ هل تعرف الاهداف العامة التي تستهدفها شركتك؟		
٣ ـ هل تستطيع ان تضع عمالك في قائمة حسب احقية كل منهم في الترقية؟		
٤ ـ هل يعمل عمالك معا بصورة جيدة؟		
٥ ـ هل تعرف كيفية اعطاء الاوامر والتعليمات؟		
٦ ـ هل استطعت ان تحسن من ظروف العمل لعمالك؟		

---

(١) د. احمد عزت راجح، علم النفس الصناعي، المكتب المصري الحديث. الاسكندرية.

٧ ـ هل تعالج مشاكل العمال قبل حدوثها؟

٨ ـ هل تستمع جيدا لشكاوي العمال؟

٩ ـ هل تميل الى لوم عمالك دون أن تثير فيهم مشاعر السخط؟

١٠ ـ هل تتحاشى الحديث من وراء ظهر عمالك؟

١١ ـ هل تميل الى لوم عمالك في السر اكثر منه في العلن؟

١٢ ـ هل لديك قائمة لشرح تفاصيل العمل للعامل الجديد؟

١٣ ـ هل ترشد العامل الجديد في المسائل الصعبة؟

١٤ ـ هل تحتفظ بقائمة تبين مدى تقدم العامل الجديد في عمله؟

١٥ ـ هل لديك معايير جيدة للحكم على العمل والأداء؟

١٦ ـ هل تعمل تقارير مفيدة لك وللشركة وللعمال؟

١٧ ـ هل تستطيع ان تشجع العامل على الكلام في المقابلة؟

١٨ ـ هل انت دائماً ملم بأحدث سياسات للشركة؟

١٩ ـ هل انت دائماً ملم باحدث انشطة اتحاد العمال؟

٢٠ ـ هل تضع خطة للعمل مقدماً؟

٢١ ـ هل لديك اجراءات تفتيش ملائمة؟

٢٢ ـ هل انت ملم بالجوانب التقنية أو الفنية في العمل؟

٢٣ ـ هل يستمر العمل بنفس الكفاءة في حالة غيابك؟

٢٤ ـ هل تخبر رؤساءك بما يجري من أنشطة في قسمك؟

٢٥ ـ هل تتحاشى مفاتحة رئيسك في الامور المزعجة؟

٢٦ ـ هل ترد على المراسلات في وقتها المناسب؟

٢٧ ـ هل ترى مكانة عملك في الاطار العام للمؤسسة؟

٢٨ ـ هل يوجد من بين عمالك من يستطيع القيام بعملك؟

٢٩ ـ هل تعلم مقدار اخطار الحوادث في قسمك؟

٣٠ ـ هل تمرن عمالك ضد الحوادث والوقاية منها؟

٣١ ـ هل تعترف بالرجل الذي يعمل عملا جيداً؟

٣٢ ـ هل تطلب اقتراحات من عمالك قبل الشروع في عمل جديد؟

٣٣ ـ هل توزع العمل على الوقت توزيعاً عادلاً؟

٣٤ ـ هل تسمح بحدوث محادثات بين العمال في الاعمال الروتينية؟

٣٥ ـ هل تطلب من العامل ان ينتقد عمله بنفسه؟

٣٦ ـ هل تميل الى الاعتراف باخطائك؟

٣٧ ـ هل تعتقد ان القدرة على التعامل مع العمال قدرة مكتسبة أو متعلمة؟

٣٨ ـ هل تعرف ماذا يجري داخل الاقسام الاخرى في الشركة؟

٣٩ ـ هل تحاول مساعدة العمال في حل مشاكلهم خارج نطاق العمل؟

٤٠ ـ هل تعقد مؤتمرات لنقل الافكار الى عمالك؟

٤١ ـ هل تحتفظ بسجلات للمصروفات وللانتاج في قسمك؟

٤٢ ـ هل تشرح سياسة شركتك لعمالك؟

٤٣ ـ هل تخبر عمالك بظروف العمل في الشركة؟

٤٤ ـ هل تقضي بعض الوقت في الاستماع الى شكاوي العمالى؟

٤٥ ـ هل تعتقد ان العمال يريدون أن يأخذوا أكثر مما يعطوا؟

٤٦ ـ هل تعتقد ان معظم العمال سوف يساعدون في حل المشاكل؟

٤٧ ـ هل تعتقد اننا نخبر العامل الذي لا يرقي عن سبب ذلك؟

٤٨ ـ هل تعتقد في ضرورة اعطاء العمال فترات للراحة؟

٤٩ ـ هل تعتقد ان العمال يريدون ان يعرفوا أين موقعهم من الشركة؟

٥٠ ـ هل تحاول أن تشعر بما يشعر به العمال من الآلام والأفراح؟

ويتعين ان تكون اجابة المشرف بالايجاب على مثل هذه العبارات لكي يكون مشرفا ممتازا(١).

ومعروف ان المبادىء الانسانية واحدة في كافة المجالات، كذلك فان أسس الاشراف الجيد لا تختلف من نوع من العمل الى آخر، وانما هي واحدة وبسبب كثرة المهام الملقاة على عاتق المشرف، فانه لا يستطيع ان يقوم بكل الأعباء التي يتعين عليه القيام بها. وبطبيعة الحال المعرفة النظرية لهذه الواجبات لا بد وأن تقترن بالتنفيذ الفعلي لها. فالإيمان ما وقر في القلب وما اقترن به العمل.

المؤتمرات الصناعية:

وللمشرفين أدوار كثيرة فمن بينها ادارة المؤتمرات الصناعية تلك المؤتمرات التي تعالج كثيراً من مشاكل الصناعة الحديثة والتي يتوقف نجاحها على ما يمتلك المشرف من المهارات والقدرات والاستعدادات والسمات الايجابية وادارة المؤتمرات الصناعية تتطلب الكثير من المهارات التي تظهر في كثير من الانشطة والقرارات. وفيما يلي بعض النقاط التي تساعد على ادارة المؤتمرات بنجاح.

أسس ادارة المؤتمرات الصناعية:

١ - معرفة الامور والموضوعات العامة التي يعتزم تضمينها في المناقشات التي ستدور بين المؤتمرين.

٢ - يجب اعداد موضوع ما يصلح لبدء المؤتمر به.

٣ - يجب ان يكون هناك جلسات للتسخين في بداية الجلسات كنوع من التقديم المشوق والمثير لاهتمامات المؤتمرين.

٤ - يجب ان تقوم بعرض المجال العام للمشكلات المطروحة، وأن تترك الفرصة للمشتركين لابداء آرائهم وأفكارهم حول هذه المشكلات والاسهام فيها.

٥ - يجب ان تتوقع نوعا ما من المعارضة أو المقاومة عند بداية كل جلسة.

٦ - يجب ان تترك الفرصة للمؤتمرين للافصاح عما يجول بصدورهم من

---

(١) مرجعه السابق .GILMER

نزعات عدوانية او انتقادية، فان لتصريف الانفعالات الحبيسة أثرا طيبا على صحة الفرد وعلى نشاطه.

٧ ـ يجب ان تفهم كل ما يطرح عليك من اقتراحات، ولكنك تستطيع ان توجه تفكير المؤتمرين عن طريق توجيه الأسئلة الأكثر عمقا والأبعد أثرا.

٨ ـ حاول أن تحمي كل الاعضاء من انتقاد بعضهم البعض، وذلك عن طريق قيامك بتفسير كل الملاحظات تفسيرا وديا أو ايجابيا مقبولا.

٩ ـ حاول أن تفهم وتعترف بمكانتك ولا تكن مجرد مدافعا عن سياسة الشركة مثلا حتى لا تبدو مغرضا.

١٠ ـ يجب أن تقبل النقد اذا كنت مخطئاً وأن تفتح المجال بحرية للنقد.

١١ ـ حاول أن تجعل المناقشات دائما موجهة نحو المشكلات المطروحة وليست نحو الاشخاص مثلا، بمعنى ان تكون المناقشة متمركزة حول المشكلة وليس حولك أنت أو غيرك من الاشخاص لكي تكتسب المناقشات مزيدا من الموضوعية والحياد.

١٢ ـ يجب أن تحترم راي الاقليات بين الحاضرين.

١٣ ـ يجب ان يكون لديك تسجيل بكل الآراء والاقتراحات.

١٤ ـ اجعل المناقشات تظل مستمرة عن طريق توجيه الأسئلة مثل:

كيف ترون أنتم هذه المشكلة؟ كيف تنظرون الى مشكلة انخفاض جودة الانتاج أو كميته؟ ماذا تقترحون لتحسين فرص التسويق؟

١٥ ـ لا تحاول ان تصل الى حلول للمشكلات بصورة سريعة جدا.

١٦ ـ لا تعط اقتراحك الشخصي للحل بسرعة كبيرة.

١٧ ـ اجعل من المعارضات سبيلا لحل الخلافات.

١٨ ـ احتفظ دائما بسيادة روح التفاؤل بأن المشكلة سوف تحل في النهاية.

١٩ ـ حاول أن تغلف كل لقاء بأنه أدى الى تحقيق بعض الانجازات.

٢٠ ـ فلتكن مستمعا اكثر منك متحدثا.. أترك الآخرين يتحدثون..

هذه المبادىء الانسانية، سواء في الادارة او الاشراف أو في اتخاذ القرارات، ليست بعيدة عن تراثنا الاسلامي الأصيل، فالمتأمل في هذا التراث يلمس نبعا فياضا من هذه القيم الانسانية في الشورى والعدل والاخاء والمساواة والرحمة والعطف والحق والخير والمودة وحب العمل والجد والاجتهاد... الخ.

المبادىء الاسلامية:

يوفر التراث الاسلامي كثيراً من المبادىء العامة التي تصلح لاقامة مجتمع العدل والرفاهة والعلم والايمان والتي تحث على الانتاج، وعلى حسن معاملة الناس واللطف بهم.. الخ.

فالعلاقات الصناعية أو غيرها من العلاقات البشرية تقوم على اساس من التعاون، والاسلام الحنيف يحث على التعاون في البر والتقوى أي في وجوه الخير والنفع والصالح العام والخاص مصداقاً لقوله تعالى ﴿وتعاونوا على البر والتقوى﴾ المائدة ٢[1]. وقوله تعالى ﴿والعصر ان الانسان لفى خسر الا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر﴾ سورة العصر. فعلى الرئيس ان يحسن الى مرؤوسيه وأن يبر بهم ويعطف عليهم، فانه يقع منهم موقع الأب من الأبناء.

فعن المعرور بن سويد قال: «رأيت أبا ذر رضي الله عنه وعليه حلة وعلى غلامه مثلها، فسألته عن ذلك، فذكر أنه ساب رجلا على عهد رسول الله ﷺ فعيّره بأمه، فقال النبيﷺ: انك أمرؤ فيك جاهلية هم اخوانكم وخولكم، جعلهم الله تحت أيديكم، فمن كان أخوه تحت يده فليطعمه مما يأكل وليلبسه مما يلبس، ولا تكلفوهم ما يغلبهم، فان كلفتموهم فاعينوهم عليه» البخاري[2]. وكقوله تعالى ﴿لا تكلف نفس الا وسعها﴾ البقرة ٢٣٣. وقوله تعالى ﴿لا يكلف الله نفسا الا وسعها﴾البقرة ٢٨٦.

والمسلم مطالب بألا يؤذي أو يسب أو يجرح شعور أخيه المسلم اهتداء بقوله تعالى ﴿والذين يؤذون المؤمنين والمؤمنات بغير ما اكتسبوا فقد احتملوا بهتانا واثما

---

(١) محمد فؤاد عبد الباقي، المعجم المفهرس لالفاظ القرآن الكريم، دار الفكر، لبنان، بيروت ١٩٨١.

(٢) صحيح الامام البخاري.

مبينا﴾ الاحزاب ٥٨. وعن رسول الله ﷺ قوله «سباب المسلم فسوق وقتاله كفر»[١] مسلم من آداب الاسلام ألا يسب الانسان أخاه المسلم لقول رسولنا العظيم «المسلم من سلم المسلمون من لسانه ويده، والمهاجر من هجر ما نهى الله عنه» مسلم.

والاسلام يحض المسلمين - رؤساء ومرؤوسين - على التآخي والمحبة والمودة لقوله تعالى ﴿انما المؤمنون اخوة﴾ الحجرات ١٠. وقوله تعالى ﴿محمد رسول الله والذين معه أشداء على الكفار رحماء بينهم﴾ الفتح ٢٩. وعن النبي ﷺ «لا تباغضوا، ولا تحاسدوا، ولا تدابروا، ولا تقاطعوا وكونوا عباد الله اخوانا، ولا يحل لمسلم أن يهجر أخاه فوق ثلاث» البخاري.

فالاسلام يحض على سيادة جو المودة والوئام والانسجام والوفاق بين المسلمين ونبذ التشاحن والخصام والنزاع والصراع والانقسام. والمسلم مطالب باحترام أخيه المسلم وعدم السخرية منه استرشادا بقوله عز وجل ﴿يا أيها الذين آمنوا لا يسخر قوم من قوم عس أن يكونوا خيرا منهم ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيرا منهن، ولا تلمزوا أنفسكم ولا تنابزوا بالألقاب بئس الاسم الفسوق بعد الايمان ومن لم يتب فأولئك هم الظالمون﴾ الحجرات ١٢ واهتداء بقول رسول الله ﷺ «بحسب امرىء من الشر أن يحقر أخاه المسلم» مسلم.

ويدعو الاسلام للأمانة في القول والفعل «من غشنا فليس منا» مسلم. كما ينهى الاسلام عن البغى والبطش والظلم والقسوة والتسلط على الناس لقوله تعالى ﴿انما السبيل على الذين يظلمون الناس ويبغون في الأرض بغير الحق أولئك لهم عذاب أليم﴾ الشورى ٤٣.

ونحن الآن نشكو مما يسمى بالمحسوبية والوساطات في المجالات الادارية وتفضيل أصحاب الحظوة من الأقارب أو أهل الحاشية وأرباب الرياء والمداهنة. أما الاسلام فينهى عن ذلك ويأمر بالأخذ بمبدأ الشورى والاستخارة والعدل والانصاف والصدق واعطاء كل ذي حق حقه. وهذه مبادىء سامية تجعل الرئيس أو المدير أو المشرف ناجحا متمتعا برضاء ربه ووطنه وضميره واخوانه..

---

(١) صحيح الامام مسلم.

الادارة الفعالة عند بداية العام الدراسي في فصول الاطفال الصغار العالية

فلقد تم تحديد مجموعتين كل منها تكون من ثلاثة عشر معلماً من معلمي الرياضيات واللغة الانجليزية في فصول الاطفال الصغار العالية، وذلك على اساس من عمليات طوال العام ومقاييس فاعلية الادارة. تم تحديدهما على اعتبار انهما اكثر أو أقل فاعلية في ممارسة ادارة الفصول وعلى اساس النتائج أو المحصلات.

ولقد تم تحليل المعطيات الملاحظة والتي جمعت من فصول هؤلاء المعلمين خلال الاسابيع الثلاثة الاولى من العام الدراسي حللت هذه المعطيات لدراسة السلوكيات السابقة والسمات وانشطة الفصول لمجموعتي المعلمين.

لقد وجدت فروق عديدة في عمليات الفصول الدراسية مثل ظهور او نمو القواعد والاجراءات، امتثال الطالب القائد، المحافظة على تمركز العمل الموجه او الواجب الموجه، معلومات الاتصال، وتنظيم التعليمات. لقد دلت المعطيات ان بداية العام انما هي فترة عصبية او وقت عصيب او جرح في بسط إدارة فعالة أو مؤثرة داخل الفصل الدراسي، وان خطط المعلمين واتخاذ قراراتهم ينبغي أن تتم قبل استهلاك العام الدراسي. ولقد اشير الى أهمية تدريب المعلم في هذا المجال.

لقد اعتبرت، منذ وقت طويلة، مهارات المعلمين، في ادارة حجرة الدرس، اساسيه في كفاءة التدريس. وعلى سبيل المثال، لقد لاحظ لورتي.

اتفاقاً عاماً أنه ينبغي على المدرس ان يقيم وان يحتفظ بالسيادة على شؤون حجرة الدرس... وعلاوة على ذلك فإنه يتوقع من المعلم ان يستنبط العمل من الطلاب ... وينبغي ان يكون المعلم (مهتماً) بالادارة والضبط، وفي الحقيقة يدور اساساً حوار محور الحاجة الى انجاز العمل عن طريق الاشخاص غير الناضجين، والمتغيرين او المتقلبين، والمتباعدين الذين يتم وصفهم في مكان صغير. (١٩٧٥ صـ ١٥١).

ولقد لاحظ كاكسون (١٩٦٨) انه لا يوجد بالتأكيد اهداف تربوية اكثر الحاحاً من تلك الاهداف التي تهتم باقامة والاحتفاظ باستغراق الطالب في العمل الحالي (ص٥٨).

وقد اشار هؤلاء الكتاب، مثل غيرهم الى اهمية اشتراك الطالب في الادارة. ان تبرير أو تحليل أهمية المهارات الادراية لا تعتمد على تحليل دور المعلم.

لقد اوضحت بحوث انتاج العمليات التي لخصها ميدلي (١٩٧٧) وجود أقل أو أكثر (١٩٧٩) ان هناك عدداً من المتغيرات الادارية مرتبط بما يكتسبه الطالب من التحصيل.

إذا كان انتباه الطالب في حجرة الدراسة، على الأقل جزئياً، ناتجاً عن مهارات المعلم الادارية فان الاستعراض بحوث (بلوم سنة ١٩٧٦، وجاكسون ١٩٦٨ الفصل الثالث) التي تربك الانتباه بالتحصيل يزودنا بتبريرات اعمق.

لقد وجدت ارتباطات معقولة ومتكررة،بعد التكيف لابتداء عملية التحصيل. الدراسات المتعلقة بسلوكيات المعلم التي ينتج عنها وجود فصول دراسية مدارة بفعالية او درس تلك الدراسات تمت بصورة متكررة مستخدمة منظوراً بيئياً او تعديلاً سلوكياً. لقد اسفر كل منهما عن نتائج مفيدة، وفي بعض الاحيان نتائج تكميلية. المديرون الاكفاء يستطيعون ان يتناولوا بدقة سلوك التلميذ غير الملائم، يستطيعون ادارة احداث والتنافس والمداخلة، ويستطيعون أن يمروا بدقة على التعلميات وان يحافظوا على التقدم الملائم او المناسب، وان يحتفظوا ببؤرة اهتمام الجماعة كولن ١٩٦٥.وتوحي البحوث الاخيرة ان هذه المتغيرات ربما تعكس متغيراً محيطاً على نحو أكثر ضبط المعلم أو سيطرته على الاشارات أو المفاتيح.

لاستغراق سلوك الطالب. على سبيل المثال ربما يستطيع المعلم أن يقلل من السلوك الغير انتباهي اثناء عملية التسميع عن طريق السماح فقط باستجابات الطالب الموجزة، وهكذا يحتفظ بالسيطرة على التقدم.

هونن ودويلي ولقد برهن ارلن على أن المعلمين يستطيعون تقليد سلوك واجبات التلميذ من خلال الانتقال او التحول عن طريق البناء المتزايد او التركيب المتزايد في النشاط. وهناك تعضيد اضافي او تأييد إضافي عن اسهام التقدم والاشارات في الادارة يأتي هذا التأييد من كارنون وفيند ١٩٧٨ ومن كارنون ١٩٧٦.

هناك متغيرات منضبطة خاصة بالمعلم ذات تأثير تتضمن توضيح الهدف روسورك ١٩٧٧، ووجود البواعث للسلوك الملائم او المناسب ايلون ورروبرتس ١٩٧٤ وروزنيفلد ١٩٧٢ – وتومسون، وباراسويا، وبرسوتر وتوكر ورولتر ١٩٧٤ وبالاستخدام المتأزر للقواعد والتغذية الرجعية والنتائج او المترتبات، (جرينود، هونر،

وصف لمصادر المعطيات

لقد تم عمل ملاحظات على طول العام في فصلين او حجرتين، كل منهما مكون من ٢٦ مدرس رياضيات و ٢٥ من معلمي اللغة الانجليزية في احدى عشر مدرسة عالية للاطفال الصغار تقع في منطقة مدرسية حضرية في الجنوب الغربي. لقد كان المعلمون متطوعون وكان من بينهم تقريباً ثلاثة أرباع من المدرسين أصحاب الخبرة واشتملوا على النصف من معلمي السنة الاولى المؤهلين لذلك. وقد تم اختيار عينة الدراسة عشوائياً، وبعد ترتيبها وفقاً لموضوع التعلم وسنوات خبرة التدريس السابقة.

ولقد انسحب معلمان من الدراسة خلال العام، ومعطياتها غير متضمنة هنا. تمت ملاحظة معلم في بداية العام في الفصل في اليوم الاول، والثاني، والرابع من ايام الدراسة، لذلك تمت ملاحظة ثلاثة أو أربع مرات اثناء الاسبوع الثاني والثالث من الفصل.تمت ملاحظة كل معلم أيضاً في أربع أو خمس مناسبات في الفصل الثاني، تمت معظم هذه الملاحظة في الاسبوع الثاني والثالث. وخلال بقية العام الدراسي تمت ملاحظة كل معلم مرة في كل فصل كل ثلاثة او اربعة اسابيع.

ولقد تم تدريب ١٨ ملاحظا لمدة اسبوع قبل بداية العام الدراسي. وتضمنت مجموعة الملاحظين اعضاء في مشروع البحث من اصحاب الخبرة في جميع المعطيات عن حجرة الدراسات كما تضمنت الطلاب المتخرجين الذين كان لديهم خبرة شاملة وما تم في حجرات الدراسة على سبيل المثال كمشرف على مشروع المعلم الطالب.

ولقد تم الحصول على معطيات الملاحظة باستخدام اجراءات متعدلة مؤكدة تقويماً شاملاً ووصفاً للانشطة والسلوك داخل حجرة الدراسة.

التقارير الروائية لحجرة الدراسة.

لقد قام الملاحظون بعمل مذكرات شاملة تصف الانشطة والسلوك. كان مركز اهتمام المذكرات على الانشطة المتصلة بالادارة، على الرغم من الملاحظين تلقوا تعليمات لتسجيل الاحداث الارشادية ايضاً.

مجموعة من ٤٢ من الاسئلة الارشادية استخدمت لتقنين التقارير الروائية لقد أملى الملاحظون تقريراً عن كل ملاحظة على شرائط وذلك باستخدام مذكراتها لاثارة الاسترجاع. ولقد تم نقل هذه الشرائط وكونت ملفاًتضمن اوصافاً مطبوعة او – مكتوبة لكل فصل ملاحظ.

كان هناك بالمثل تسجيل روائي لفترة واحدة مكون من ٧ ، ١٠ صفحات وصفاً وعندما تقرأ المجموعة حول فصل معين فإن الروايات تعطى تاريخاً مفصلاً عن احداث حجرة الدراسة.

سجلات استخدام الوقت: بالنسبة لكل ملاحظة، فلقد جمع الملاحظ سجلاً يوضح مقدار الوقت الذي انقضى في الانشطة المتعددة في حجم الكتاب.

معدلات تشغيل الطالب (م ت ط)

كانت تحسب هذه بصفة متكررة من سلوكيات الطالب. تبدأ من عند دقيقة يتم تحديدها عشوائياً في العشر دقائق الاولى من كل فترة وكل ١٥ دقيقة بعد ذلك، فلقد صنف الملاحظون وفقاًلمستوى نشاط الفرد. لقد اشتملت الفئات على – اداء الواجب او عدم أدائه، (بالتحديد او بالاحتمال) انشطة اكاديمية او اجرائية عقابية وغير عقابية، (اذا كان هناك الغاء للعمل) والوقت المهدور (نشاط محدد، الانتظار). هذه المعدلات حولت الى نسب واخذ متوسطها خلال فترات، منتجة مقياساً أو تقديراً بمعدلات العمل أو عدم العمل لكل جلسة فصل.

تقديرات المعلمين وسلوك الطالب عناصر التقديرات.

بعد كل ملاحظه، قام الملاحظ بتقدير، على مقاييس مكونة من خمس نقط، سمات منتقاه ادراية، متعلقة بالتعليمات، وسلوكيات (من امثلة ذلك مقدار سلوك المقاطعة وضوح التعلميات او التوجيهات، نجاح الطالب في الانشطة الاكاديمية).

التقديرات الروائية –

لقد قام عضو المشروع بقراءة مجموعة الروايات للثلاثة اسابيع الاولى المعطاه لفصل معين وبعد ذلك عمل تقديرات ملخصة لـ ٢٩ سلوكاًوسمة أو صفة. وكانت الاجراءات المستعمله في تقدير هذه الروايات وكانت قائمة على نفس الاسس التي سبق ذكرها في الدراسة الابتدائية. لقد كان اختيار المتغيرات اختيارها للتقدير كان

موجهاً بكل من القراءة الشاملة للروايات المختارة وذلك لكي يمكن تحديد اي الابعاد الادارية يمكن تقديرها، وكذلك عن طريق الرغبة في توفير مصادر اضافية للمعطيات.

معطيات الطالب-

لقد قامت المنطقة المدرسية درجات اختيار كاليفورنيا للتحصيل التي سبق الحصول عليها خلال برنامج القياس السنوي في الربيع الماضي. ولقد استخدمت هذه المعطيات لغرضين.

اولاً، لقد تم حساب متوسطات الفصول واستخدمت لترتيب العينة على أُسس مستويات التحصيل عند الدخول. ولقد تم استخدام متوسطات الفصول كمؤشر للتنبؤ عندما تم حساب التحصيل المتبقي. اعضاء المشروع اداروا واعطوا تعليمات الاختبارات - التحصيلية المعطاة في أوائل ما يوفي الرياضيات واللغة الانجليزية.

ولقد صممت الاختيارات بحيث تعكس محتوى الكتب المدرسية المقررة في المنطقة التعليمية على امتدادها. على كل حال،لقد قاس الاختيار الانجليزي اساساً الاستعمالات،التنقيط، الهجاء مهارات الكتابة. اهداف الادب (على سبيل المثال تذوق الشعر، شخصيات القصر. الخ). ولكن مهارات الاتصال الاخرى لم تقبل.

وتبعاً لذلك، فإن للأختبار ضد ما للمحتوى محدوداً. ولقد تم قياس ادراكات الطلاب فقط قبيل عملية قياس التحصيل.

وتم استعمال اختبار مكون من ١٥ مفردة، وكذلك تقديرات الطالب للمعلم لقياس استجابات الطالب للمعلم، ممارسة المعلم للتعليمات، ادارة الفصل واهتمام الطالب بالمقرر الدراسي.

بعد ان ذل او اعطى التحليل الرئيسي او الاساسي للعناصر تكويناً لمفرد غير متعدد الابعاد، بعد ذلك تم ايجاد درجة واحدة لكل حالة وتم حساب المتوسط الحسابي لكل فصل على مقاييس التقدير المعلمين.

معلومات اخرى حول مصادر المعطيات.

لقد عملت مراجعات الثبات على متغيرات الملاحظة، وذلك باستخدام كل من

الاتفاق بين الملاحظين ومعاملات الارتباط بين ثبات الفترات. المتغيرات الوارد تقرير عنها في هذه المقالة كانت مثلها تماماً في الثبات مثل تلك الناتجة من استعمال معاملات الارتباط الداخلية بين الفصول وذلك عند مستوى الدلالة الاحصائية اكثر من ٥٪ – وذلك لمراجعة الثبات بين الملاحظين او الثبات بين الفترات. في حالات قليلة لم يكن للمتغيرات مدى ملائماً في المراجعات بين الملاحظين والمدى الملائم لثبات الفترات دل على أنها حسبت بدقة.

لقد تم تحديد ثبات مقاييس التحصيل والاتجاهات باستعمال معاملات ارتباط الثبات الداخلية. لقد دلت كل من معطيات القياس الاستطلاعي والدراسة على أن – هناك ثباتاًعالياً لهذه المقاييس. ولقد كانت درجات التحصيل المتبقية ثابتة ثبوتاً معتدلاً عبر الفصول بين المعلمين يعزى تقريباً نصف التباين الفصل المتبقى في الرياضيات (٤٩٪، وفي اللغة الانجليزية ٤٨٪) يعزى هذا الى تأثير المعلم.

ونسبة مئوية اعلى قليلاً من التباين في متوسط الفصل كان يعزي للمعلم (الرياضيات ٦٢٪ واللغة الانجليزية ٦٤٪).

لقد تم حساب معاملات الارتباط بين متوسط تحصيل الفصل المتبقي وتقديرات الطالب للمعلم وعدم متغيرات عمليات ادارية (الواجب الاكاديمي، ترك الواجب الغير معاقب عليه، مقدار السلوك الاعاقة)، ثم ايجاد متوسطها الحسابي عبر الملاحظات على امتداد العام. وكانت تقديرات الطالب للمعلم ومتوسطات التحصيل المتبقي غير مترابطة.

في الرياضيات كانت مؤشرات او دلال الادارة الفعالة ومعدلات القيام بالواجب كانت مرتبطة ايجابياً بالتحصيل المتبقي، ومؤشرات مشاكل الادارة (معاملات ترك الواجب أو سلوك الاعاقة) كانت مترابطة سلبياً. ومتغيرات الادارة لم تكن مترابطة ترابطاً جوهرياً من متوسط تقديرات الطالب للمعلم بالنسبة للرياضيات (نسبة الاحتمال – ٥٪). وبالنسبة للغة الانجليزية، كانت معاملات الارتباط بين التحصيل والادارة كانت في نفس الاتجاه مثل الرياضيات، ولكنها لم تكن دالة احصائياً. كانت متغيرات الادارة مترابطة ترابطاً دالاً احصائياً مع متوسطات تقديرات الطالب للمعلم. معظم معاملات الارتباط الدالة كانت في المدى ما بين ٣٠ و٤٠.

اختبار المديرين الاكثر والاقل فاعلية.

لقد صممت اجراءات او انتقاء العينات الفرعية للمعلمين للحصول على

مجموعتين من المعلمين الذين يختلفون جوهرياً في فاعلية الادارة خلال العام حتى يمكن عقد المقارنات بين سلوكياتهم وانشطتهم خلال الاسابيع الثلاثة الاولى.

لم تستخدم المعطيات التي تم الحصول عليها خلال الاسابيع الثلاثة الاولى في عمليات اختيار العينات الفرعية.

لقد تضمنت معطيات او معايير اختيار العينات الفرعية متوسط النسبة المئوية للطلاب الذين رمز اليهم بأنهم لم يعاقبوا على ترك الواجبات، ومتوسط النسبة المئوية للطلاب الذين رمز اليهم بانهم ادوا الواجب في الانشطة الاكاديمية درجة فاعلية الادارة الناتجة من تقديرات الملاحظين في نهاية العام، وتضمنت كذلك الملاحظات التي تم الحصول عليها من الملاحظين الذين عينوا للمعلمين بعد ملاحظات الاسابيع الثلاثة الاولى. ولقد تأسست تقديرات الملاحظ، التي استخدمت لايجاد درجة الادارة على مجموع ١٨ مقياساً تظهر على عامل فاعلية الادارة، تم الحصول عليها من عملية تحليل عاملي من تقديرات الملاحظ في نهاية العام.

وتعامل مفردات عامل الادارة مستوى الضوضاء، وكفاءة وتنظيم الانشطة المتعددة،فقدان سيطرة المعلم، والضبط الذاتي للطالب. واستخدام محك او معيار رابع هو متوسط تحصيل الفصل المعدل (المتبقى).

اجريت عملية الاختيار بطريقة منفصلة بالنسبة لفصول الرياضيات واللغة الانجليزية وتضمنت الخطوات الاتية:

١ - بالنسبة لكل معلم وضعت في قائمة الدرجات على المعايير الاربعة للفصل الذي - تمت ملاحظته في اليوم المدرسي الأول تمت ملاحظة فصل لكل معلم في اليوم الأول، والثاني، والرابع، وغالباً على ثلاثة او اربعة مناسبات اخرى خلال الاسبوع الثاني والثالث. الفصل الاخر خضع لملاحظة اقل كثافة، وهكذا فان هذا الحد خلال كمية المعلومات عن عمليات حجرة الدراسة عند بداية العام.

٢ - لقد وضعت الفصول في قائمة من الادنا الى الاعلى على اساس من متوسطات - مستويات مدخل التحصيل مؤسساً على درجات متوسطات اختبار كاليفورنيا للتحصيل.

٣ تم حساب رتب كل معلم على المحكات الاربعة ثم جمعت عبر المحكات واعطت محكاً مركباً لفاعلية الادارة. ثم امكن التعرف على المعلمين اصحاب الدرجات العالية والمنخفضة تعريفاً مؤسسات على المحكات او المعايير.

ولقد نتج عن هذا الاجراء اختيار ستة «مديرين» اكثر فاعلية وستة اقل فاعلية في الرياضيات، واختيار سبع «مديرين» اقل فاعلية وسبع اكثر فاعلية في اللغة الانجليزية. لقد قامت مجموعة المعلمين بالتدريس لفصول لها متوسطات مستويات تحصيل متشابهة.

ولكون المجموعات كانت متباينة جداًعلى محكات او معايير الادارة يمكن رؤيته من المعطيات الواردة بالجدول رقم واحد.

على الرغم من ان للمديرين الاكثر فاعلية متوسطات اعلى على كل المتغيرات فإن الفروق اكثر وضوحاً على متغيرات ملاحظات الفصول.

. . . .

جدول رقم واحد

مقارنة متوسطات المديرين الاكثر والاقل فاعلية في الرياضيات واللغة الانجليزية

المتغيرات مدرسوا الرياضيات	م	ع	اكثر	اقل
النسب المؤية على الواجب «٣»	٦٨,٢	١٢,٢	٧٧,٣	٥٦,٧
النسب المؤية على ترك «ب»	٩,٦	٦,٦	٣,٤	١٨,٠
عامل ملاحظة الادارة	٧٤,٦	٢٣,٥	٩٥,٠	٤٩,٢
التحصيل المتبقى	٥	٠,٢٨	٠,٢٧	٠,١٤
تقدير الطالب للمعلم	٦١,٢	٥,٤	٦٥,٥	٥٩,٥
مدرسوا اللغة الانجليزية				
نسب اداء الواجب	٧١,١	١٢,٠	٨١,٥	٦٨,٣
نسب ترك الواجب	٦,٨	٥,٥	٣,٥	١٢,١
عامل ملاحظة الادارة	٩١,٩	١٨,٦	١٠٢,٤	٧٤,٣
التحصيل المتبقى	٠,٥١	٠,٢٤	٠,١٧	٠,١٣
تقدير الطالب للمعلم	٦٠,٦	٤,١	٦٠,٣	٥٧,٧

ملحوظة عدد الحالات ٩ في الرياضيات، ٧ في اللغة الانجليزية.

أ – الانشطة الاكاديمية   ب - كل الانشطة.

م – المتوسط الحسابي   ع – الانحراف المعياري.

لقد تم تحديد عينات المديرين الاقل والاكثر فاعلية، وتم بحث اجابة الاسئلة التي دارت حول عما اذا كان وكيف اختلف هؤلاء المعلمون في سلوكيات بدايتهم للعام.

وتم تقرير قليل من الفروق الدالة احصائياً بين مستوى ٠,٥ ٠,٠١ على المقياس الاحصائي ذي الطرفين (١٢,٠١) على اساس انها دائماً كانت مجدولة مع المتغيرات الأخرى التي حصلت على دلالة احصائية عند مستويات اعلى، وكان حدفها او استبعادها سوف يؤدي الى فقدان المعلومات، ولم يعتمد اي تفسير في اية حالة فقط على واحدة من تلك النتائج.

معدلات انشغال الطلاب

تمت مقارنة معدلات انشغال الطالب للجماعات الاكثر والاقل فاعلية في الادراة في فصول الرياضيات واللغة الانجليزية، تمت هذه المقارنة باستخدام تحليل التباين لمتغيرين. وتتضح في جدول رقم (٢) متوسطات المجموعات الاربع ونسبة الاحتمالات للمؤثرات الرئيسية والتداخل او التفاعل. وتدل نتائج اختبارات متغيرات معدلات انشغال الطالب ان المديرين الاكثر فاعلية في الاسابيع الثلاثة الاولى من العام لديهم معدلات اعلى في اداء الواجب، ومعدلات اقل في ترك الواجب ومعدلات اقل في السلوك غير المعاقب عليه، واقل في الوقت الضائع. وكانت النتائج ثابتة او مستمرة في كل من الرياضيات واللغة الانجليزية.

التقديرات المركبة

لقد تم حساب متوسط التقديرات على كل متغير عبر الملاحظات واجريت سلسلة من تحليل التباين الى عنصرين واكثر في مقابل اقل فاعلية ورياضيات في مقابل لغة انجليزية. ونتائج الاختبارات مسجلة في جدول رقم (٣). لقد اعطى المديرين الاكثر فاعلية تقديرات اعلى من المديرين الاقل فاعلية على العديد من المتغيرات التي تتضمن الوضوح في اعطاء المعلومات والتوجيهات، وتقرير الاتجاهات والسلوك المرغوب بصورة اكثر تكراراً، توفير انشطة وتعيينات ذات مستويات اعلى

في نجاح الطالب، وعرض توقيعات واضحة لمستويات العمل، والثبات في الاستجابة للسلوك الملائم وغير الملائم. ولقد اعطى المديرون الاكثر فاعلية تقديرات بأن لديهم سلوك اعاقة أقل في فصولهم، على الرغم من أن مستويات مثل هذا السلوك كانت قد عرفت او حددت كأمثلة تدل على التدخل او الاعاقة للانتباه أو العمل أو – نشاط المعلم أو على القليل بالنسبة لطالبين لم يكونا اعلى من اي من المجموعتين ما ان ظهر سلوك الاعاقة فان المديرين الاكثر فاعلية حصلوا على تقدير يفيد ايقافهم له بسرعة، وأن اهمالهم له كان أقل، من أولئك الاقل فاعلية. لقد استخدم المديرون الاكثر فاعلية قواعدهم للفصول واجراءاتهم اكثر تكراراً للمتعامل مع مثل هذا السلوك ولقد سأل المديرون الاكثر فاعلية تقديراً أعلى في استعمال مهارات الاستماع وتوجيه الاعمال واجباتهم فصولهم. كذلك نال معلموا اللغة الانجليزية الاكثر فاعلية (وليس معلموا الرياضيات) تقديراً أعلى عن المعلمين الاقل فاعلية على متغيرات وصف الاهداف بوضوح، واستعمال المواد، التي تؤيد بفاعلية التعليمات، وكانوا يستعملون ويشجعون العمليات التحليلية.

ونال معلموا اللغة الانجليزية الاكثر فاعلية تقديراً أعلى في الاحتفاظ بالاتصال بعيونهم عن المديرين الاقل فاعلية في اللغة الانجليزية،وكان معلموا فصول الرياضيات الاكثر فاعلية أعلى أيضاً على هذا المتغير من المديرين الاقل فاعلية، ولو ان الفرق لم يكن كبيراً كما هو الحال في اللغة الانجليزية.

التقديرات الروائية –

لقد تم تحليل، بعد ذلك، التقديرات الروائية التي عملها القراء بعد ان – قرأوا ولخصوا التقارير الروائية للاسابيع الثلاثة الاولى لكل معلم.

لقد تم تجديد ٢٩ متغيراً لاستكمال المعلومات التي حصل عليها من مصادر اخرى للمعطيات. ولقد تمت مقارنة متسوطات تقديرات المجموعات باستخدام سلسلة من تحليل التباين الى عنصرين. وهذه المعطيات معروضة في جدول رقم (٤) ولقد تم تحليل كثير من الفروق بين المديرين الاكثر والاقل فاعلية. وسوف توصف في قسم المناقشة ولم يلاحظ فقط سوى تأثيرات بعض الموضوعات وتأثيرات التداخل.

مقارنات متوسطات معدلات انشغال الطالب لدى المديرين الاكثر والأقل فاعلية في فصول الرياضيات واللغة الانجليزية خلال الاسابيع الثلاثة الاولى

المتغير	اللغة الانجليزية		الرياضيات		المقارنات		
آداء الواجب	أكثر ن = ٧	اقل ن = ٧	اكثر ن = ٦	اقل ن = ٦	اكثر ضد اقل	رياضيات ضد انجليزي	التداخل
اكاديمي	٠,٧٣	٠,٥٦	٠,٦١	٠,٦٧	•٣,٧٦	٠,٦٣	٢,٥٣
اجرائي	٠,٢١	٠,٣٠	٠,٢٢	٠,٢٠	٠,٤٠	٠,٨٠	١,٨٤
المجموع	٠,٩٣	٠,٨٦	٠,٩٢	٠,٨٧	•٤,٦٠	٢,٠١	٠,٢٠
ترك الواجب	–	–	–	–	–	–	–
معاقب	,٠١	,٠٢	,٠١	,٠٢	٢,٠١	١,١٤	,٢٦
غير معاقب	٠,٠٣	,٠٦	,٠٣	,٠٦	•٣,٢١	,٠٦	,٠٣
الوقت الضائع	,٠٣	,٠٦	,٠٣	,٠٦	•٣,٠٥	٢,٠١	,١٣

• – هذه قيم مقاييس «ف» الاحصائي.

ملحوظة نظراً لتقريب الاخطاء في الجدول فإن بعض الجداول ربما لا تساوي – بالضبط مجموع اجزائها.

جدول رقم ٣

مقارنات المتوسطات عناصر التقديرات للمديرين الاكثر والاقل فاعلية في فصول الرياضيات واللغة الإنجليزية خلال الاسابيع الثلاثة الاولى. «وصف المفردة ورقمها»

١) – المعلم يصف الاهداف بوضوح.

٢) – المعلم يقدر سعة الانتباه.

٣) – المعلم يقدم العينات للطلاب المختلفين.

٤) – حصول مشاركة الفصل اللفظية.

٥) – استخدام المعلم لمواد متنوعة.

٦) – المواد معدة وبكميات كافية.

٧) – المواد تؤيد بفاعلية التعليمات.

٨) – المعلم يعطي توجيهات واضحة لاستعمال المواد.

٩) – للمعلم تصنعات منبوذة.

١٠) – المعلم يضع عين المحافظة على الطلاب.

١١) – عرض المعلم للمعلومات عرض واضح.

١٢) – عرض المعلم يوائم مستويات القدرة المختلفة.

١٣) – المعلم يقدم اولاًويسعى للتحليل والمنطق العقلي.

١٤) – يقرر الاتجاهات والسلوك المرغوب فيه.

١٥) – درجة عالية من نجاح الطلاب.

١٦) – المحتوى يرتبط بلاهتمامات الطلاب وقدراتهم.

١٧) – يقدم المعلم توقيعات واضحة للمستويات.

١٨) – مقدار من التعزيز الايجابي.

١٩) – المعلم يشير الى السلوك الملائم.

٢٠) – المعلم يعزز السلوك الغافل او الغير ملقن.

٢١) – المعلم يظهر ثباتاً في التعامل مع السلوك.

٢٢) – مقدار من السلوك الاعاقة او السلوك المفكر.

٢٣) – مصدر لسلوك الاعاقة.

٢٤) – المعلم يوقف بسرعة سلوك الاعاقة.

٢٥) – المعلم يعطى قواعد او اجراءات لوقف سلوك الاعاقة.

٢٦) – المعلم ينتقد او يبرر السلطة لوقف سلوك الاعاقة

٢٧) – المعلم يعاقب لوقف سلوك الاعاقة.

٢٨) – المعلم يهمل سلوك الاعاقة.

٢٩) – للمعلم مؤتمرات لوقف سلوك الاعاقة (دائماً/دورياً).

٣٠) – للمعلم يظهر مهارات للاستماع

٣١) – المعلم يعبر عن المشاعر.

٣٢) – المعلم يستقبل لعطاء الطالب.

٣٣) – المعلم موجه لحاجات الطلاب.

٢٤) – المعلم يغذي مهارات الطلاب العقلية.

٣٥) – للفصل بؤرة توجيه للواجب.

٣٦) – المعلم يشجع تلاحم المجموعة.

مقارنات للمديرين الاكثر والاقل فاعلية، باستخدام متوسط تقديرات القراءة للتسجيلات الروائية من الاسابيع الثلاثة الاولى.

وصف المفردة ورقمها.

١) – فهم معرفة الطالب ومهاراته عند الدخول.

٢) – تناسق التعليمات ووضوحها.

٣) – وضوح في اعطاء التوجيهات.

٤) – تغذية رجعية اكاديمية منتظمة للطلاب.

٥) – اقامة اتصال مبكر مع الوالدين والمحافظة عليه.

٦) – يطلب السلطة الشخصية كسلطة سلوكية واكاديمية.

٧) – متطلبات العمل واضحة.

٨) – روتين ثابت لتوصيل التعينات للطلاب.

٩) – يرقى بفاعلية تقدم الطالب وتكمله التعينات.

١٠) – الاجراءات والقواعد متعلمة جيداً.

وصف المفردة ورقمها	اللغة الانجليزية		الرياضيات		المقارنة		التعامل
	اكثر من-٧	أقل من-٧	اكثر من-٦	اقل من-٧	اكثر ضد اقل	رياضيات ضد انجليزي	
١	٤,٣	٣,٣	٣,٨	٣,٨	٣,٦٠٠	٢,٠١	٠٣,٢٥
٢	٣,٨	٢,٨	٣,٤	٣,٤	٢,٤٠	,٠٣	٢,٠١
٣	٢,٠	٢,١	١,٩	١,٢	١,٢٧	٢,٥٤	١,٤٠
٤	٣,٢	٣,٠	٣,٤	٣,١	٠,٨٥	٠,٢٤	٠,٠٢
٥	٢,٠	٢,٠	١,٨	١,٦	٠,٠٨	٠,١٧	٠,٢٢
٦	٤,٤	٣,٧	٤,٣	٤,٤	١,٦٥	١,٢٢	٠٢,١٤
٧	٤,٤	٣,٥	٤,١	٤,١	٣,٧١٠	٠,٧٤	٠٢,٩٢
٨	٤,٦	٣,٥	٤,٤	٣,٦	١٩,٢٢٠٠٠	٢,٠١	٠,٦٦
٩	١,٢	١,٢	١,-	١,-	٠,٤٣	٣,٩٥	٠,٨٢
١٠	٤,٥	٣,٥	٤,٤	٤,١	٨,٩٧٠٠٠	١,٦٦	٠٣,١٥
١١	٤,٥	٢,٦	٤,٥	٤,٢	٧,٢٢٠٠	١,٢٧	٢,٢٥
١٢	٣,٢	٢,٧	٣,٢	٣,-	٠,٩٧	٠,٣٢	٠,٢٣
١٣	٤,١	٣,١	٣,٧	٣,٨	٢,٢٣	٠,٢٠	٠٣,٥٢
١٤	٣,٩	٣,١	٤,٠	٣,٢	٦,٩٣٠٠	٠,٠٥	٢,٠١
١٥	٣,٨	٣,٠	٣,٨	٣,٧	٤,٥٩٠٠	٢,٣١	٢,١٣
١٦	٣,٤	٢,٨	٣,١	٢,٨	١,٥٣	٠,٢٥	٠,٢١
١٧	٤,٤	٣,٣	٤,٢	٣,٨	٩,١٩٠٠	٠,٣٥	١,٣٤
١٨	٢,٨	٢,٥	٢,٩	٢,٦	١,٠٥	٠,٠٩	٠,٠٥
١٩	٣,٦	٢,٩	٣,٥	٣,٤	٢,٢٢	٠,٣٠	١,٠٨
٢٠	٢,-	٢,١	١,٨	١,٩	٠,١٥	٠,٢٦	٢,٠١
٢١	٤,٠	٢,٨	٢,٨	٣,١	١١,٤٢٠٠	٠٢,٠	٠,١٦

وصف المفردة ورقمها	اللغة الانجليزية		الرياضيات		المقارنة		التعامل
	اكثر ن-٧	أقل ن-٧	اكثر ن-٦	اقل ن-٦	اكثر ضد اقل	رياضيات ضد انجليزي	
٢٢	١,٥	٢,٤	١,٥	٢,٢	٥,٧٩••	٠,٠٩	٠,٠٩
٢٣	١,-	٢,٧	٢,٢	٢,٦	٤,٥٥••	٠,٥٠	٠,٩٨
٢٤	٤,١	٢,٥	٣,٧	٢,٥	١٠,٦٥••	٠,٣٥	٠,٣١
٢٥	٣,٣	٢,٥	٣,٥	٢,٥	٦,١٥••	٠,٠٣	٠,١٠
٢٦	١,٣	٢,-	١,١	١,٣	, ٣٠	٤,٣٩	٠,٠٢••
٢٧	١,	١,٦	٢,٢	١,٦	٠,٥٤	, ٨٢	٠,٦٥
٢٨	٢,	٢,٩	٢,٣	٣,٣	٤,٧٤••	٠,٦٦	٠,٠٧
٢٩	٠,٠	٠,١	٠,١	٠,٣	٢,٤١	٠,٩٧	٠,٤٨
٣٠	٣,٢	٢,٨	٣,٦	٢,٩	٣,٤٢•	٠,٦٩	٠,٠٩
٣١	٣,١	٢,٩	٢,٩	٢,٧	٠,٦٧	٠,٣٢	٢,٠١
٣٢	٣,٤	٣,١	٣,٤	٣,٢	, ٥٣	٠,٠٢	٠,٠٤
٣٣	٢,	٣,٠	٢,١	٣,٠	٠,٠٢	٢,٠٢	٢,٠١
٣٤	١,٠	٢,١	١,١	١,٧	٠,٠٣	١,٥٤	٠,٣٠
٣٥	٤,٥	٣,٧	٤,٥	٤,٢	٣,٣١•	٠,٥٨	١,٠٦
٣٦	٣,١	٢,٦	٣,١	٣,١	٠,٦٧	٠,٢٩	٠,٥٥

ملحوظة: لاحظ أن تعاريف نقاط القياس عبر المفردات ولكنها تمتد من الادنى للاعلى. مثال ذلك أن ١ = تكرار منخفض (لايتصف) الى خمسة -تكرار مرتفع (يتصف جدا)

أ = قيم مقياس الاحصائي
• = نسبة احتمال اصغر من ٠,١٠
• = نسبة احتمال اقل من ٠,٠٥
• = نسبة احتمال اقل من ٠,٠١

١١) – الفرض الدائم ومواصلة للعمل حتى انجازه.

١٢) – يمر الوقت لدرجة ان الطلاب لا يجدون وقتاً ضائعاً.

١٣) – يقدم انشطة متنوعة واهتمامات تشغل كثير من الطلاب.

١٤) – معيار للانتاجية وتوجيه العمل الايجابي داخل الفصل.

١٥) – المعلم ينظم بفاعلية من بداية الانشطة.

١٦) – الطلاب الناجحون في الامتحانات لمتطلبات عمل الانشطة.

١٧) – تكرار مقاطعة المعلم للفصل باكمله اثناء العمل.

١٨) – يحد في مبادأة الطالب في اتصالاته غير الملائمة بالطلاب.

١٩) – المعلم يسمح بالسلوك غير المنتجة او سلوك الاحجام لكي يستمر لاكثر من ثوان قليلة دون ان يتدخل.

٢٠) – عندما يحدث الاحجام – يجمع العلم في تدخلاته.

٢١) – من خلال الانشطة يحد من سلوك احجام الطالب.

٢٢) – الطلاب الاكثر قدرة يخضعون للتحدي.

٢٣) – تعيينات ومواد وانشطة مختلفة.

٢٤) – الطلاب يخرجون من مقاعدهم خارج الدرس.

٢٥) – تكرار للاستدعاءات في غير استجداء.

٢٦) – الطلاب ينسون المواد والمؤون.

٢٧) – الطلاب يسئون استخدام المواد والمؤون.

٢٨) – الحديث الاجتماعي بين الطلاب اثناء ا لعمل او المحاضرة.

٢٩) – التأخر.

ملحوظة: كل متغير قدر على المقياس من ١ (لا يتصف، غير مكرر) الى ٥ (توصف جداً، متكرر).

١ – قيم مقياس ف الاحصائي.

* – نسبة احتمال اقل من ٠,١١

* – نسبة احتمال اقل من ٠,٠٥

* – نسبة احتمال اقل من ٠,٠١

تحليلات إضافية:

لقد مورست تحليلات لتوجيه عدة أسئلة: إحداها كانت الفروق في سلوك غرفة الدرس تعكس فروقاً في تأثيرات المعلمين أو كانت ترجع إلى فروق أولية في سلوك الطالب؟ كما يوحي شكاً رقم ١ واحد، لم يختلف مديرون الأكثر والأقل فاعلية في متوسط سلوك الإعاقة لفصولهم خلال الأسبوع الأول، على الرغم من أن فرقاً دالاً إحاصئياً.

وجد خلال ملاحظات الأسبوع الثاني والثالث. هذه النتائج تدل على أن كل من مجموعتي المعلمين كان لديهم أصلاً فصول متقاربة، ولكن كان هناك بمرور الوقت تدهوراً في سلوك الطلاب في الفصول المدارة بمديرين ضعفاء.

وعمل تحليل ثانٍ، بسبب مشاكل التفسير الناتجة من استعمال محك للادارة المركبة متضمناً اربعة متغيرات. هل يمكن أساساً أن تترابط فروق بداية العام مع فقط واحد من المحكات؟ وبنوع خاص، لنفترض أن العلاقة بين عامل ملاحظ الادارة ومتغيرات بداية العام المتصلة بالاجراءات والقواعد تظهر ذلك لأن تقديرات بداية العام لها علاقات دالة احصائياً بمحك أو معيار الادارة ولكن ليس لها علاقة بالمحكات الاخرى هذا ربما يوحي بأن العلاقة بعامل ملاحظ الادارة تعكس، ببساطة، أن الملاحظ يتحيز نحو الادارة الفعالة للفصل الدراسي، أو أن سلوكيات المعلم الثابتة التي لا ترتبط بالمحكات الأخرى. ولكي نراجع هذه الإمكانية، حسبت الارتباطات بين كل متغير مختار ومتغيرات ن ر، ت م.

وصف المفردة ورقمها	اللغة الانجليزية		الرياضيات		المقارنة		التداخل
	اكثر ن-٧	اقل ن-٧	اكثر ن-٦	اقل ن-٦	اكثر ضد اقل	رياضيات ضد انجليزي	
١	٤.٤	٣,١	٤,٣	٣,٨	٤,٢٤••	٠,٤٧	٠,٨٢
٢	٤,٦	٣,٣	٤,٣	٣,٨	٨,٥١•••	٠,٢٦	١,٦٥
٣	٤,٦	٣,١	٤,٠	٤,٠	١٠,٧٥•••	٢,٠١	•••١٠,٧٥
٤	١,٧	٢,١	٤,٢	٣,٣	٩,١٥•••	٤,٢٧	٠,٨٦
٥	١,٧	١,٤	١,٨	١,٨	٠,١٠	٠,٣٤	٠,١٠
٦	٤,٦	٢,٧	٤,٠	٣,٥	٦,٠٥••	٠,٠٥	٢,٠١
٧	٤,٦	٣,٣	٤,٥	٤,٠	٧,٧٤•••	١,-	١,٥٠
٨	٤,٣	٣,-	٣,٧	٣,٨	١,٦١	, ٠٦	٢,٧٢
٩	٤,٧	٢,٤	٤,٨	٣,٥	٣٤,٥٤••	٣,٧٤	٢,٣٩
١٠	٤,٠	٣,١	٤,٠	٣,٢	٤,٦٨••	٢,٠١	٢,٠١
١١	٣,٧	٢,٣	٣,٢	٢,٣	٦,٢٦••	٠,٣١	٠,٤٣
١٢	١,٦	٢,٧	١,٨	٢,٢	٦,٠٥••	٠,٢٣	١,٨٢
١٣	٤,١	٢,٧	٣,٢	٣,٢	٥,٢٠••	٠,٧٠	••٥,٢٠
١٤	٤,١	٣,٠	٣,٧	٢,٨	٤,٢٠••	٠,٤٤	٠,٠١
١٥	٤,١	٢,٩	٣,٨	٣,٥	٥,١٦••	٠,٢٢	١,٧٩
١٦	٤,١	٣,٤	٤,٢	٣,٥	٣,٥٩•	٠,٠٢	٢,٠١
١٧	١,١	٢,٠	٢,٠	٢,٠	٠,٠٤	٠,٠٤	٠,٠٤
١٨	٣,٠	٣,٤	٢,٨	٢,٨	٤,٣٥•	٠,٤٦	١,٦٨
١٩	١,٩	٣,٦	٢,٣	٣,٣	٨,٣٨•••	٠,٠٦	٠,٥٨
٢٠	٢,٩	٣,١	٣,٨	٢,٧	٤,٥١••	٠,٣٢	٠,٢٦
٢١	١,١	٢,٢	٢,٣	٧,٧	٦,٧٧••	٠,٣٢	٠,٢١

وصف المفردة ورقمها	اللغة الانجليزية		الرياضيات		المقارنة		التداخل
	اكثر ن-٧	اقل ن-٧	اكثر ن-٦	اقل ن-٦	اكثر ضد اقل	رياضيات ضد انجليزي	
٢٢	٣,٠	١,٩	١,٠	١,٣	٤,٤٤٠٠	٠٣,١٥	٠,٣١
٢٣	٢,٢	١,٧	١,٥	١,٧	١,١٥	٢,٧٤	٠,٣٨
٢٤	١,٢	٢,٤	١,٧	٢,٥	٥,٣٤٠٠	٠,٢٨	٠,١٣
٢٥	١,٦	٢,١	٢,٢	٣,٢	٨,١٤٠٠٠	١,١٥	٠,١١
٢٦	١,٦	١,٦	١,٧	١,٨	١,١١	١,٢٤	٠,١٣
٢٧	١,٠	١,٠	١,٠	١,١	١,١٨	١,١٨	١,١٨
٢٨	١,٧	٣,٣	٢,٣	٣,٨	٨,٥٩٠٠	١,٢٤	٢,٠١
٢٩	١,٧	١,٩	١,٧	٢,٢	٠,٥٦	٠,٠٩	٠,١٧

جدول رقم (٥) ملخص الارتباطات بين كل محك وكل متغيرات

التقديرات	التحصيل المبقى	عامل ملاحظ الادارة	ترك الواجب	اداء الواجب الاكاديمي
العنصر				
ك ١	٠,٤٩	٠,٤٢	٠,٣٩	٠,٤٣
م	٠,٣٠	٠,٣٣	٠,٢٤	٠,٢٦
ك ٣	٠,٠٥	٠,٠٨	٠,٠٥	٠,٠٩
الروائي	–	–	–	–
ك ١	٠,٥٠	٠,٦٠	٠,٤٠	٠,٣٤
م	٠,٤٠	٠,٤١	٠,٢٧	٠,٢٦
ك ٣	٠,٢٥	٠,٢٤	٠,٠٨	٠,١٩

ك ١ = الارباعي الاول

م = الوسيط او الارباعي الثاني

ك ٣ = الارباعي الثالث

ولقد لخصت هذه الارتباطات في جدول رقم (٥) يوضح لكل مجموعة متغيرات وموضوع، قيم الارباعي الأول والوسيط والارباعي الثالث لتوزيع الارتباطات. وبادماج هذه الجداول تغيرت اشارة الارتباط وذلك عندما كان واحد من المتغيرات يشير الى أو يدل على الادارة الضعيفة وذلك عندما كان هناك ارتباط سلبي متضمناً.

ت ر = التقديرات الروائية.

ت م = التقديرات المركبة.

على الرغم من أن عامل ملاحظ الادارة ارتبط بالكثير من المتغيرات في كل مجموعة معطيات، فان ذلك لا يعني أنه المصدر الوحيد للعلاقات. في فصول الرياضيات كانت اقوى العلاقات، الخاصة بمتغيرات الـ ت م، مع التحصيل المتبقى، لكن هذه لم تكن تختلف كثيراً عن تلك الخاصة بالمتغيرات الثلاثة والأخرى. وبالنسبة لمتغيرات ت ر فإن كلا من عاملي ملاحظ الادارة والتحصيل المتبقى كانا لهما اعلى ارتباطات مع محكات ترك العمل غير المعاقب، واداء العمل الاكاديمي، كان لهما الى حد ما ارتباطات اقل بحجم اكبر بالنسبة لمعلمين اللغة الانجليزية كان لعامل ملاحظ الأداره ارتباطات اعلى، لكن كلا من معدلات ترك العمل غير المعاقب وآداء العمل الآكاديمي ارتبطت أيضاً مع العديد من متغيرات ألـ ت ر و الـ ت م الارتبطات مع التحصيل المتبقى كانت ضعيفة. ويتمشى هذا مع جدول رقم ١ الذي يوضح فروقاً أكبر لمجموعتي معلمي اللغة الانجليزية على المحكات الثلاث الأول. وكما كان من المتوقع ان متغيرات الـ ت ر والـ ت م ذات الارتباطات العالية مع المحكات الفردية هي تلك التي توضح فروقاً دالة احصائياً بين المجموعات في جدولي ٣،٤.

أخيراً، فإن فحص نمط الارتباطات الذي وضع على اساسه جدول ٥ يوضح ثباتاً او استمراراً عبر المحكات الأربعة لمعظم متغيرات الـ ت ر و الـ ت م ومعنى هذا، في معظم الحالات، اذا كان متغير الـ ت م أو ال ت ر يوضح علاقة مع واحد من المحكات اذن امكن الحصول على علاقة مشابهة مع، على القليل، المحكات الأخرى، وفي كثير من الحالات، معها قلقها. والاستثناء الوحيد لهذه النتيجة، بالطبع كان محك التحصيل المتبقى في اللغة الانجليزية الذي أوضح عموماً ارتباطات تدل

النتائج على أنه لا يوجد محك مفرد يسيطر على الفروق الملاحظة بين المديرين الاكثر والأقل فعالية في بداية العام الدراسي، مهما كان، بالنسبة لمعلمي اللغة الانجليزية، كانت الفروق عند بداية العام مرتبطة بمحكات الادارة والتي قيست كنتيجة لسلوك الفصل الدراسي، اكثر من ارتباطها لمحك التحصيل المتبقى.

ولقد وجه التحليل الاضافي هؤلاء حول ما اذا كان المديرون الاكثر والاقل فاعلية يميلون للحصول على درجات اعلى أو أقل على كل المتغيرات التي تميز بين المجموعتين على الرغم من أن هذا ربما يفترض أنه مبنى على الفروق في متوسطات الجماعات، فإن ذلك ليس هو الحال بالضرورة. احدى طرق توجيه هذا الاهتمام كان بفحص نمط الارتباطات الداخلية بين متغيرات الـ ت ر و الـ ت م. لقد كان وسيط الارتباطات الداخلية للمتغيرات التي انتجت فروقاً دالة بين المجموعات الاقل والاكثر فاعلية كان يساوي ٥٣ر. وكانت قيمة الوسيط لكل الارتباطات الداخلية الاخرى الخاصة بمتغيرات الـ ت روالت م كانت ٣٥ ر.

هكذا تعكس المعطيات نزعة المعلمين للحصول على درجات اما عالية او منخفضة على مجموعة المتغيرات التي تمير بين المجموعات. اما كون الارتباطات الداخلية لا تعكس فقط حالة الملاحظ والقارىء الروائي، فانه مدلول عليه عن طريق الارتباطات الداخلية المنخفضة للمفردات غير المميزة وعن طريق التغيرات العديدة التي لا تظهر متوسط الفرق الجماعية. انه لمن المعقول ان تفترض ان الارتباطات بين المتغيرات المميزة تنتج عن على الاقل جزئياً، من الاعتماد الطبيعي بين سلوكيات الادارة المختلفة (على سبيل المثال ان التقدم الافضل سوف يجعل من الاسهل وايقاف السلوك الغير ملائم بسرعة).

المناقشة

لقد تمت قراءة التسجيلات الروائية للحصول على التقديرات الروائية، وللحصول على نماذج من السلوكيات والصفات التي تميز المجموعات، وأيضاً لكي توضح الابعاد الاكثر ملائمة لوصف الفروق. نتائج هذه التحليلات الروائية تتكامل في المناقشة.

ان فحص كل المعطيات الملاحظة عن الثلاثة أسابيع الأولى إنما يكشف عن

موضوعات واسعة متعددة أو عناقيد من المتغيرات التي تميز المديرين الأكثر والأقل كفاءة. تتضمن هذه العناقيد القواعد والاجراءات في تنمية طاعة الطلاب ومتابعة النتائج، واقامة نظام لمسؤولية الطالب او التعليق على العمل، ومهارات توصيل المعلومات، ومهارات في تنظيم أنشطة التعليمات.

القواعد والاجـراءات

لكل المعلمين قواعد واجراءات وهم، جميعاً، يأخذون وقتاً خلال اللقاء الأول أو الثاني لعرض أو مناقشة هذه القواعد والاجراءات مع الطلاب. لقد اختلف مقدار الوقت المستخدم للانشطة من بضعة دقائق إلى ما يزيد عن أربعين دقيقة.

لقد تعاملت القواعد المقررة أو المكتوبة أو المدعمة غالباً مع الوصول للفصل في الوقت المناسب، امتلاك مواد مناسبة، منع اللبان، الاستعداد، ومتطلبات السلوك.

ولقد ضم بعض المعلمين الاجراءت الاكاديمية مثل التقديرات ومتطلبات الواجب المنزلي. وذلك في مناقشتهم المبدئية للقواعد والاجراءات، بينما بعض المدرسين تعاملوا مع هذه الجوانب منفصلة. لقد تمت ملاحظة صدى واسع في عدد القواعد المقررة وخصوصيتها، وذلك في كل من المجموعات الاكثر والاقل فاعلية ولم يظهر اية فروق جوهرية ين المديرين الاكثر والاقل فاعلية في مقادير الوقت التي كرسوها – للقواعد والاجراءات العامة لحجرة الدرس.

ومهما كان، فلقد كان المعلمين الاكثر فاعلية اكثر نجاحاً عن المعلمين الأقل فاعلية في تدريس القواعد والاجراءات لطلابهم (ت ر).

وكان المعلمون الاكثر فاعلية اكثر احتمالاً لتزويد الطلاب بنسخ طبق الاصل من القواعد والاجرءات او تكليف الطلاب بنسخها لوضعها في كراسة. وهم أيضاً أكثر وضوحاً حول سلوك الطالب المرغوب (ت م).

خلافاً للمعلمين الأكثر فاعلية، اختلف نجاح المعلمين الاقل فاعلية في تدريس القواعد، وذلك وفقاً للجانب الذي تشمله القواعد بالنسبة للسلوكيات التي حدثت نحو غير متكرر في كل فترة (ومثالاً على ذلك التأخر، احضار المواد) وتطلب قدرة قليلة أو عدم تطلبها لاكتشاف الفرق. ثم تظهر أية فروق. بالنسبة لهذه الجوانب

من السلوك، كانت قواعد المعلمين الأكثر من الأقل فاعلية كانت عموماً واضحة واتبعها الطلاب (٢٦، ٢٧، ٢٩ ت ر لم تظهر أية فروق) مهما كان فإن سلوكيات الطلاب التي لها قدرة عالية على الحدوث أو تلك التي يمكن أن تقبل تحت بعض الظروف، ولكن ليس تحت الظروف الاخرى (مثال على ذلك الاستدعاءات) لم يستطع أيضاً ادارتها المعلمون الأقل كفاءة.. كان للمعلمين الأكثر فاعلية توقعات مشابهة حول الاستدعاءات التجول في الغرفة، الحديث وسط الطلاب، رفع اليد وما اشبه ذلك تلك التي ترجموها إلى اجراءات لادارة هذه السلوكيات. المعلمون القل فاعلية كان لهم مشكلات خلقت نظاماً للتعامل مع اتصالات الطالب بالمعلم والطالب بالطالب (ت ر مفردة ٢٤، ٢٥، ٢٨). بعض المعلمين لم يكن لديهم ببساطة، قواعد واجراءات للتكيف مع هذه الفئة من السلوكيات. وكان للمعلمين الاخرين الذين كان لديهم قواعد، أو اجرءات مقررة (مثال على ذلك كن لطيفاً مع الاخرين، الطلاب لا يمنعهم التحدث بدون اذن) لم يعرضوها دائماً بوضوح أو يفرضونها.

متابعة طاعة الطالب للقواعد والاجراءات والنتائج:

لقد تابع المديرون الأكثر نجاحاً سلوك الطالب بتوسع أكثر (مفرده ١٠ مفرده ٩، ١٥) وعندما كان يحدث سلوك غير ملائم كان يشاهد بسرعة ت م مفردة ٢٤، ت ر مفردة ١٩، ٢٠). لقد قدر الملاحظون المعلمين الأكثر كفاءة وفاعلية على انهم الآكثر ثباتاً في ادارة السلوك (ت م مفردة ٢١) على الرغم من انهم ليسوا اكثر احتمالاً من المعلمين الاقل كفاءة وفاعلية في أن يستخدموا تقنيات تدعيم إيجابية أو يدعموا السلوك الغافل أو المهمل.

لقد اختلفت استجابات المعلمين الأكثر فاعلية نحو سلوك الاعاقة عن استجابات المعلمين الاقل فاعلية وذلك من وجهتين:

لقد تجاهلوا سلوك الاعاقة واستعملوا قواعدهم واجراءاتهم بصورة اكثر تكراراً (تضم مفردة ٢٨، ٢٥) باستخدام القواعد والاجراءات بصورة مماثلة تضمن تذكير المعلم الطلاب بالقاعدة عندما كانوا يخزفونها ويطلبون الطاعة. لقد كان المعلمون الأقل فاعلية الذين لم يسطوا اجراءاً لإدارة السلوك غير الملائم كانوا مضطرين أما

إلى تجاهله أو لوضع قاعدة أو التكيف مع المشكلة كما هي. ولقد كان المعلمون الأكثر فاعلية أكثر تقديراً أيضاً في أدراجهم على فرض نظام قواعدهم واجراءاتهم (ت ر مفردة ١١).

لقد كان المعلمون الأقل فاعلية أقل احتمالاً لإيثارة النتائج قبل استقرارها (مثال ذلك الاحتجاز الدرجات الدالة على سوء سلوك الطالب) الخاصة بخرق القاعدة. ربما كانوا ثابتين بالنسبة لنوع واحد من السلوك (مثال ذلك التأخر)، لكن ليس - بالنسبة للأنواع الأخرى من السلوك (مثال ذلك استحضار المواد كل يوم). بالنسبة للاجراءات التي ليس لها نتائج مقررة سابقاً (مثال على ذلك، رفع اليد قبل الاجابة، الحديث فقط بصوت خفيض اثناء العمل) فقد كان المعلم الاكثر فاعلية اكثر احتمالاً ان يلاحظ وان يستجيب للبعد عن السلوك المقبول. لقد كان المديرون الاقل كفاءة اقل يقظة واقل ميلاً للتدخل بسرعة، هكذا توقعات الاتصال لهذه الانواع من السلوك كانت غير ثابتة.

الحصول على مسؤولية الطالب نحو العمل:

كان المديرون الأكثر فاعلية أكثر وضوحاً في الادراك والرؤية عن المديرين الأقل فاعلية في عدد من الصفات والسلوكيات المتصلة بمسؤولية الطالب أو قدرتهم في الإستخدام الأمثل المنتج للوقت في حجرة الدرس وفي استكمال العمل المعين أو الذي تم تعيينه.

لقد احتفظ المعلمون الأكثر فاعلية بمسلك أفضل أو بطريق أفضل عن كيفية تقدم الطلاب وعما إذا كانوا قد استكملوا التعيينات (مفردة ٩).

ولقد حصلوا على أكثر على بؤرة للسلوك الموجه في فصولهم (ت م مفردة ٣٥، مفردة ١٤).

لقد امتلك المديرون الأكثر فاعلية تقرياً دائماً نظاماً للدرجات كان فيه كل جانب من جوانب عمل الطالب كان متصلاً بالتقديرات. لقد تأكدت ضرورة استكمال جميع التعيينات مع الاستمرار في العمل بعد غياب الطالب.

لقد كانت التعيينات اليومية شائعة جداً، حيث كان يطلب دائماً من الطلاب الاحتفاظ بكراستة لوضع التعيينات اليومية، الاختبارات وتسجيل ملاحظات

الفصل. وكان المعلمون دائماً يجمعون التعيينات يومياً، وكانوا ينظمون الطلاب عن بداية الانشطة (ت ر مفردة ١٥).

وعلى ذلك كانوا قادرين على اكتشاف العجز لعمل التعيينات وبالمثل كانوا قادرين على منع الطلاب من تجنب العمل. كانت التعيينات تراجع، وتقدر دائماً، وتعاد بانتظام إلى الطلاب.

المعلمون الأكثر فاعلية، من خلال اجراءاتهم وسلوكهم الثابت أوصلوا بكفاءة اتجاهاً أو توقعاً مؤداه أن وقت الفصل كان لنشاط العمل الملائم، وكانوا واعين لما كان يفعله الطلاب، وان الطلاب كانوا مسؤولين عن عملهم.

لقد انتج سلوك المديرين الأقل كفاءة واجراءاتهم شعوراً أو احساساً أقل تطوراً تماماً بتوجيه العمل في فصولهم. ليس في أية حالة كان هناك غياب لأي توكيد على مسؤولية الطالب، لم تكن فقط واضحة بشدة كما هو الحال في فصول المعلمين الأكثر فاعلية.

لقد كانت المشاكل التي لوحظت في فصول المعلمين الأقل فاعلية كانت مركزة أساساً على تكرار التعيينات، والتغذية الرجعية، وتنظيم العلم. في بعض الفصول لم تعط التعيينات على أسس منتظمة وعلى ذلك فإنه فيما يبدوا أن الطلاب لم ينمو توقعاً للعمل اليومي وفي بعض الأحيان كانوا يقاومونه إذا تم تعيينه. في حالات أخرى، كان يعطي للطلاب وقتاً أطول لإستكمال التعين.

على سبيل المثال، معلم لغة إنجليزية للفصل السابع جعل الطلاب يبدأون في كتابة سيرهم الذاتية أثناء الأسبوع الأول، ولكنه قرر أنهم لم ينتهوا منها إلا بعد ستة أسابيع أخرى. لقد كان غياب الروتينيات بالنسبة لمراجعة العمل والتغذية الرجعية واضحاً، وبصفة خاصة في فصول اللغة الإنجليزية حيث لوحظ البعض أثناء الأسابيع الثلاثة الأولى تلك التي في خلالها لم ترد للطلاب أي من التعيينات الكاملة التي سبق إن وردت للمعلم، في حالات أخرى، كانت درجات الهجاء الشكل الوحيد من أشكال التغذية الرجعية الأكاديمية ذات المعنى. على نفس النمط ظهرت مشكلات أقل من التغذية الرجعية في فصول الرياضيات لدى المعلمين الأقل فاعلية بالمقارنة بفصول اللغة الانجليزية للمعلمين الأقل كفاءة، بسبب التكرار المرتفع لمراجعة التعيينات بواسطة الطلاب والاستخدام الموسع «للتخسين». كبداية لفترة باربع أو خمس مشكلات قصيرة بالمراجعة التالية في كل من مجموعتي معلمي

الرياضيات.

لقد نتج التنظيم الضعيف للمعلمين الأقل كفاءة لتقدم الطالب عن عدد متنوع من العوامل. بعض المعلمين ببساطة لم يدوروا بين الطلاب أثناء آداء العمل وهكذا قضوا على قدرتهم على الملاحظة الدقيقة. معلمون آخرون اشتغلوا فقط مع قليل من الطلاب أثناء آداء العمل.

في بعض الأحيان كان الوقت طويلاًجداً بين اعطاء التعين وبين جمعه. في أوقات راجع التلاميذ أوراقهم بأنفسهم وعدلوها أو ببساطة أكملوا التعيينات في الفصل في أثناء المراجعة دون وعي المعلم أو ادراكه.

معلومات الاتصال:

لوحظت فروق بين المديرين الأكثر والأقل كفاءة في عدة متغيرات متصلة بمهارات معلومات الاتصال. كان المديرون الأكثر فاعلية أكثر نجاحاً في عرض المعلومات بوضوح (ت ر - مفردة ٢١، ت م مفردة ١٢) وكان معلمو اللغة الانجليزية الأكثر كفاءة أكثر وضوحاً في التعليمات وتقرير الأهداف، وكان لديهم أنظمة ثابتة لتوصيل التعيينات المتعلقة بالمعلمين الاقل فاعلية. ولم تلاحظ فروق على هذه المتغيرات بالنسبة للرياضيات (ت ر مفردة ٣، ٨، و ت م مفردة ١).

ولقد قدر كل من مجموعتي معلمي الرياضيات تقديراً أعلى نسبياً على المتغيرات. من الممكن أن معلمي الرياضيات الأقل فاعلية استعادوا من البناء الطولي للمنهج الدراسي في رياضيات الصغار العالية، والاعتماد على كتاب مدرسي واحد. في فصول اللغة الانجليزية، كان لا بد أن تتكامل استخدام الانجليزية، الهجاء، كتابة جوانب من الأدب، واستخدام المرجع والقاموس. وهكذا، كان على المعلم أن يتخذ مزيداً من القرارات حول النتائج الملائمة، الأنشطة، الأهداف، والتعيينات.

وتبعاً لذلك، بالنسبة لفصول اللغة الانجليزية كان هناك امكانية أوسع للمشاكل في الاتصال بوضوح حول التوجيهات، الاهداف، وانظمة ممارسة الانشطة وتنفيذ التعيينات.

إن دور الوضوح في ادارة غرفة الدرس ليس من الصعب تخيله ويظهر عن طريق فحص الروايات. كان المديرون الأكثر فاعلية قادرين على توصيل توقعاتهم لطلابهم

حول السلوك وكانوا افضل في القدرة على تجزئة الأعمال المعقدة إلى اجراءات خطوة بخطوة وعلى مساعدة الطلاب لفهم اعمالهم وكيفية تحقيقها. وعندما عرف الطلاب ماذا ينبغي أن يفعلوا ولديهم المهارات لعمله كانوا أكثر احتمالاً أن يقوا أو أن يستمروا في أداء العمل كان ينظر إلى المعلمين الأكثر فاعلية كما لو كان لديهم وعي أكثر بمهارات طلابهم عند الدخول عن المعلمين الأقل فاعلية.

مثال للنشاط الذي يوضح أن الفهم الضعيف أو المنخفض هو تعيين في واحد فصول اللغة الانجليزية ذات التحصيل المنخفض لكتابة مقال من منظور موضوع غير حي هذا المثال هو المشكلة تعقدت بالشرح غير الواضح لكلمة منظور. لاحظ الروائيون امثلة كثيرة للمفردات تفوق فهم بعض الطلاب. وكنتيجة للوعي الأكثر بمهارات الطالب الوضع المتزايد في اعطاء التوجيهات والتعليمات كان لفصول المعلمين الأكثر فاعلية كان لهم نجاح أكثر في الإشتراك في أنشطة الفصل وفي استكمال التعيينات. (ت ر مفردة، ١٦ و ت م مفردة ١٥).

تنظيم التعليمات:

كان هناك مجال رئيسي آخر حدثت فيه فروق أثناء الأسابيع الأولى وهو تنظيم التعليمات كالمعلمين الأكثر فاعلية وقت ضائع أقل في أنشطتهم ووقت أطول في العمل. على الرغم من أن الفروق لم تكن كبيرة في بداية العام، إلا أنها اتسعت خلال بقية العام أعطى كلا المجموعتين تأكيد صغير على التعيينات المتميزة (ت م مفردة ٣) أو لاستخدام مواد متنوعة (ت م مفردة ٥) أثناء الأسابيع الثلاثة الأولى من العام. لقد استخدم معلموا اللغة الانجليزية انشطة مختلفة أكثر عما استخدمه معلموا الرياضيات (ت ر مفردة ٢٣) ولكن هذا كان مبدئياً في الهجاء، الذي استخدم فيه بصورة متكررة جماعات فرعية تأسست على أساس القدرة على الهجاء. لقد نال المديرون الأكثر فاعلية في كلا الموضوعين تقديراً أعلى على تحدي الطالب الأكثر قدرة (ت ر مفردة ٢٢). ويمكن تفسير التقديرات العامة المنخفضة على هذا المتغير بواسطة الحقيقة التي تعني بأن معظم محتوى المنهج في كل من مجالات الموضوعين في بداية العام كان مجرد مراجعة للمادة من الاعوام السابقة.

لقد أتى تحدي الطلاب الأكثر قدرة في الفصول الأكثر فاعلية في شكل مشاكل اضافية اعتمادية، وإلى حد ما تعيينات أكثر الحاحاً، على الرغم من أن هذه كانت

وما زالت في نطاق معظم الطلاب. لقد اختلف معلمو اللغة الانجليزية الأكثر فاعلية عن معلمي الانجليزية الاقل فاعلية متغيرات التنظيمية العديدة الاخرى. على الرغم من عدم ملاحظة أية فرع في تنوع المواد (مفردة ٥) كان المعلمون الأكثر فاعلية أكثر احتمالاً أن يعدوها (مفرده ٦) وكانت موادهم أكثر احتمالاً لأن تكون مفيدة بصورة – مباشرة في التعليمات مفردة ٧ ت م) وكانوا أيضاً أكثر وضوحاً في اعطاء التوجيهات وكانوا أكثر احتمالاً ليكون لديهم أنظمة لتوصيل التعيينات للطلاب على سبيل المثال ينسخون تعين كل يوم في كراسة أو يعلن التعيينات الخاصة بالاسبوع. كشأن معلمو اللغة الانجليزية الأكثر فاعلية أفضل في تصميم أنشطة لاستيعاب طلاب كثيرين (ت ر مفردة ١٣) إن الآثار النوعية للموضوع في مجال تنظيم التعليمات من المحتمل أن يعكس العمل الأكثر تعقيداً الذي يواجه معلم اللغة الانجليزية في هذا المجال.

الخلاصة:

السلوكيات التي حددت كأساس للادارة الجيدة، تكون شروط سابقة في فصول الدراسة التي اديرت بفاعلية، لكننا لا نستطيع أن نستنتج بالضرورة أنها عوامل سببية. مهما كان الفرق العام والعموميات المشتركة بين المجالات المحددة في هذه الدراسة وتلك التي وجدت في بحث ادارة آخر تقترح بقوة أن هذه السلوكيات تسهم في فاعلية الادارة طوال العام. الوضوح وجود باستمرار كما لو كان ملازماً لمحصلات تعلم الطالب ولا يوجد أي سبب للشك في دوره في تشييد أنظمة الادارة الفعالة.

معلمون ١٩٧٠ كانوا بكل تأكيد معلمين مدققين لسلوك الطالب وهم الذين تعاملوا بسرعة مع السلوك غير الملائم. نتائج هذه الدراسة متمشية أيضاً مع ما تقرر سابقاً في دراسة بداية العام لفصول الفرق الثالثة (ايمر ١٩٨٠ وآخرين).

في كلا الدراستين مجالات من الادارة متشابهة كانت محددة كأمور هامة، لكن مع بعض الفروق في التأكيدات. معلمو الابتدائي وضعوا توكيدات أكثر على تدريس القواعد والاجراءات عما فعله معلمو مدارس الاطفال الصغار العالية. بالمواجهة مع عمل ادارة اطفال في مجموعة متسعة من الانشطة خلال يوم مكون من ست

ساعات ونصف مكون مركز اهتمام معلمي الابتدائي مفهوماً. علاوة على ذلك أن طالب مدرسة الاطفال الصغار العالية لديه خبرة أكبر بالتربية الرسمية ولديه مهارات أكثر بالذهاب إلى المدرسة عن طفل مستوى الابتدائي. هكذا يكون عمل مدرسي الاطفال الصغار العالية أساساً هو توصية التوقعات بوضوح، ترقية السلوك التالي للطاعة، والامداد بالتغذية الرجعية التصحيحية، أكثر من كونه امداداً بالتعليمات الواسعة، والتمرين على الاجراءات الصحيحة في مستوى الاطفال الصغار العالية فان الاجراءات والسلوكيات المطلوبة للحفاظ على مسؤولية الطالب في العمل كانت اكثر كسمه مسيطرة على الجو عن ما هو الحال في فصول المدرسة الابتدائية.

أخيراً مديرو الابتدائي الاكثر فعالية كان لديهم تركيز وجداني أقوى في تعليماتهم وبدت أنشطتهم واجراءاتهم تعكس حساسية أكبر على الاهتمامات المبدئية للأطفال - للذهاب للمدرسة.

في مستوى الاطفال الصغار العالية، لم تميز معظم المتغيرات المتصلة بالاهتمام الوجداني بين المجموعات. أن نقص التمييز لا يدل على غياب السمة. في الواقع، فقد حصل ان العديد من المتغيرات بمعدلات معتدلة، مهما كان، لم تكن جوانب مميزة لفاعلية الادارة.

النتائج المعروفة هنا لها عدد من التطبيقات لتعليم المعلم ولبحوث التعليم بوضوح، فان بداية العام الدراسي تعتبر فترة حرجة لبسط انماط السلوك، التوقعات والاجراءات التي يمكن ان تثابر خلال العام.

ما لم يتعلم المعلمون وهم تحت التدريب كيف يبدأون المدرسة، فان اعدادهم يكون ناقصاً. ان تماثل او توحد مجالات الادارة في القواعد والاجراءات وفي أنظمة الاحتفاظ أو الابقاء على مسؤولية الطالب في العمل يلقى هذا ضوءاً قوياً على أهمية تخطيط المعلم واتخاذ المعلم للقرارات البحث الحديث المقرر في هذه المجالات.

يدل على أن المعلمين حساسون لانغماس الطالب وأنهم نادراً ما يعملون تغييرات جوهرية في أثناء التعليمات، مهني هذا، إن اتخاذ القرارات يكون أساساً سابقاً على التعليمات. هكذا فإن أسس المعلمين الادراكية والخبروية، والمعلومية لتخطيط وتنظيم نظم الادارة مثلها مثل القرارات التي يتخذها المعلمون بالضبط حول الادارة كل هذا سيكون مجالات مفيدة للبحث.

أخيراً مطلوب بحث أبعد من ذلك مطلوب دراسات وصفية ارتباطية لانظمة ادارة – المعلمين في مستويات فصول مختلفة ومجالات المحتوى وعلى أنماط مختلفة من الطلاب ، وفي فهمنا الحاضر للممارسات الادارة وكيف تتأثر بالمحتوى. وعلاوة على ذلك فان البحث التجريبي يساعد كثير في تحديد الدرجة التي يمكن عندها أن تكون صفات الادارة المختلفة طيعة والتأثيرات على سلوك الطالب من الاختلافات في سلوك الادارة..

بسم الله الرحمن الرحيم

أثر التعاون والتفاعل على تحصيل الجماعات الصغيرة

لاشك ان هناك كثيراً من العوامل المتداخلة والمتشابكة والتي تؤثر في تحصيل الطالب ويرجع ذلك الى ان عملية التحصيل عملية معقدة وليست بسيطة فهي تتأثر بظروف الطالب الجسمية وبصحته النفسية والعقلية كا تتأثر بما لديه من طموح وحماس ودافعية وما يمتاز به من مثابرة وجدية وجد واجتهاد ويعتمد التحصيل على مقدار ما يمتلك الطالب من ذكاء عام وقدرات خاصة واستعدادات وميول، كا يتوقف على ظروفه الاسرية والمنزلية وعلى طرائق التدريس ومحتويات المناهج والمناخ الاداري والاجتماعي العام السائد في المدرسة بل يتوقف على نوعية المجموعة التي يوضع الطالب في وسطها وكذلك ما يدور بينه وبين اقرانه من تفاعل ايجابي واخذ وعطاء... الخ.

هذه الأمور الحيوية ذات الاهمية القصوى في التربية وعوائدها أو مردودها تجعلنا ندعو الى القيام بالبحوث الحقلية والميدانية في وطننا العربي الكبير بغية تمكين مؤسساتنا التربوية من آداء رسالتها المقدسة على أطيب الوجوه واكملها حتى نعيد بناء الانسان العربي ليكون مواطناً مؤمناً بربه وكذلك بقوميته وبعروبته وقادراً على العمل والانتاج ومتحلياً بأهداب الفضيلة ومثلها العليا ومحباً لوطنه الكبير والصغير ومتفانياً في تلبية نداء الوطن. من اجل ذلك فإني اسوق على القاريء العربي الكريم دراسة رائدة اجراها نورين فيب Noren M. Webb في جامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة الامريكية كنموذج لما يوليه المجتمع الامريكي من عناية واهتمام للعملية التربوية. لقد ركزت الدراسات التي اجريت في السنوات الاخيرة من هذا القرن

على عملية التحصيل في ضوء وفي اطار جو من التعاون Cooperation وانتهت الى ان موقف التعاون يفوق مواقف المنافسة وكذلك المواقف الفردية Competitive and individualisticsettings وقد تبين أنه لكي نفهم كيف تؤثر المواقف الجماعية على التحصيل ينبغي أن تتركز البحوث حول عامل التفاعل Interaction كمتغير وسيط بين الموقف الجماعي والتحصيل. كما اسفرت مثل هذه الدراسات عن ان التفاعل يمكن ان يكون مؤشراً دالاً على التحصيل بمعنى امكان اتخاذه دليلاً على التنبؤ بالتحصيل. ففي واحدة من هذه الدراسات الميدانية ارتبط الاداء الجيد للطلاب بالاسهام الايجابي في نشاط الجماعة. فلقد حصل الطلاب الذين تلقوا شروحاً عن كيفية آداء العمل او الذين ابدو هم انفسهم هذه الشروح، حصلوا على درجات أعلى من تلك التي حصل عليها الطلاب الذين لم ينغمسوا في التفاعل الجماعي، ومن بين المظاهر التي اتخذها التعاون أو التفاعل بين هذه الجماعات الطلابية ان ارباب القدرات العالية منهم كانوا يعلمون ارباب القدرات المخفضة.

وفي دراسة اجراها كل من بيترسن وجانيكي Peterson Pl. and Janicki T.C في ١٩٧٩ والتي قارنا فيها التعلم في المجموعات الصغيرة وفي المجموعات الكبيرة ووجدا ان الطلاب قد استفادوا استفادة علمية من التدريس لاقرانهم او زملائهم Peers وان كان للاسف الطالب الذي تلقى الشرع لم يستعد شيئاً. على كل حال استحدثت هذه الدراسة الكلية الناتجة من الاختبارات التحصيلية ولكن هناك دراسات اخرى ركزت اهتمامها على حل مشاكل معينة وحللت التفاعل الجماعي تحليلاً مكثفاً ووجدت ان الطالب الذي يتلقى شرحاً حول المشكلة يحصل على درجات أعلى في حلها. وللتحقق العلمي من اهمية التفاعل الجماعي في العملية التعليمية استهدفت دراسة فيب Webb الحالية التعرف على العلاقة بين تفاعل الطلاب وبين تحصيلهم في مادة الرياضيات في المدارس الثانوية والى جانب أثر التفاعل الجماعي فلقد اهتمت الدراسة كذلك بمعرفة اثر سمات شخصية الطالب ومن ذلك الانطواء والانبساط على تحصيله.

ولقد تناولت الدراسة عينه قوامها ٩٦ طالباً من طلاب الفرق السابعة والثامنة والتاسعة وتضمنت هذه العينة نحو اربعين في المائة من ابناء الاقليات وذلك في اثناء التدريس لهم في المواد الرياضية حيث لا يقسم الطلاب في المواد الرياضية حسب الفرق وانما حسب قدراتهم في المواد الرياضية بالذات ومؤدى ذلك ان كل فصل من فصول الرياضيات كان يشتمل على طلاب من ثلاثة فصول اخرى. وتطوع للتدريس معلمان احدهما تولى التدريس لفصلين من ارباب المستوى المتوسط والآخر لفصلين من فوق المتوسط وتضمن منهج هذه الدراسة اعداد الفصول بحيث يمكن خدمة اعراض منهج الرياضيات وتزويد الطلاب بالأدوات التي يرغبون في استخدامها. وكان الطلاب يعملون في جماعات صغيرة على ان يعطيهم المعلم التعليمات كلما احتاجوا الى ذلك. وكلف الطلاب بالقيام بأربعة انشطة في مجال اقتصاديات الاستهلاك بحيث يستكمل الطلاب نشاطاً من الأنشطة الأربعة من ذلك

= ١= قرأة اسعار الاطعمة من القائمة التي تقدم في المطعم ويقومون بحساب مقدار البقشيش ومقدار الضرائب.

= ٢ = وتتعلق بالوجبات المنزلية ويتضمن حسابها باستخدام اسعار محلات البقالة والخضروات.

٣ وتتعلق بالملابس ويطلب منهم طلب كتالوج أو قائمة بالملبوسات وحساب ضرائب البيع.

= ٤ = وتتعلق بحسابات الشيكات ويتطلب حساب التوازن في دفتر الشيكات وحساب قيمة الودائع، وكان هناك قوائم لمعرفة الاجابات الصحيحة.

اما الادوات التي استخدمتها هذه الدراسة فقد تضمنت اختبار تحصيلي وتضمن سؤال متعدد الاجزاء ليشمل الانشطة الاربعة ويبلغ مدى الأختبار من صفر الى اربعين نقطة، ولقد تم حساب الثبات الداخلي للأختبار ووجد مساوياً ٨١، وهو بذلك اختبار ثابتّ، والى جانب ذلك فلقد طبقت في هذه الدراسة اختبار الانطواء – الانبساط في الشخصية exttoversion - into version لمؤلفه ايزنك Esyenck والمعروف ان الدرجة القصوى في هذا الاختبار هي ٢٤ والدرجة

العالية عليه تدل على ان الطالب منبسطاً. وكان معامل ثبات هذا الاختبار ٥٦ وأضيف الى هذا الاختبار سؤال مفتوح النهاية حول ما اذا كان الطلاب قد احبوا العمل في جماعات صغيرة ام لا مع بيان الاسباب.

كذلك اعتمد في جمع البيانات والمعلومات على اجراء الملاحظات وذلك لتقويم التفاعل فيما بين الطلاب وفيما بينهم وبين المعلم، وكان كل ملاحظ يسجل ملاحظته حول التفاعل في الفصل كما يلاحظ التغير المتبادل بين المتحدث والمتحدث اليه.

وبالطبع تم تدريب الملاحظين على عمليه الملاحظة وكيفية تسجيل الملاحظات وتصنيفها والاشارة اليها بالرموز وكيفية اخذ الملاحظات. وتولى ملاحظان مشاهدة كل فصل، ولقد تم حساب معاملات الارتباط بين نتائج الملاحظين المختلفين للفصل الواحد ووجدت عالية بدرجة تسمح بان يقوم ملاحظ واحد بملاحظة دقيقة.

ولقد تم وضع الطلاب في مجموعة معينة وذلك بعد ان تم وضعهم في قائمة مرتبة حسب الحروف الابجدية بحيث ان الاصدقاء المقربين جداً وضع كل منهما في مجموعة خاصة وبالمثل وضع الطلاب الذين لا يحبون بعضهم البعض في مجموعات مختلفة وبالمثل تم توزيع مرتفعي التحصيل على مجموعات مختلفة وبالمثل منخفضي التحصيل جداً. وتم تطبيق اختبار لفهم للمهارات الاساسية. "GTBS".

ومن اهم ما أسفرت عنه هذه الدراسة انه على الرغم من ان متوسطات التحصيل كانت عالية عند الطلاب الذين عملوا في مجموعات مختلفة في مستوى قدراتهم عن تلك المجموعات التي تكونت من ارباب القدرات المتقاربة – الا ان هذا الفرق لم يصل الى مستوى الدلالة الاحصائية الجوهرية – وفقاً لمقياس -F- الاحصائي. ومن بين الامور المقاسة في هذه الدراسة الانشطة التالية:

١ – الطالب يعطي غيره العون والمساعدة.

٢ – الطالب يتلقى المساعدة من الغير.

٣ – الطالب يوجه اسئلة الى المعلم.

٤ – الطالب يتلقى استجابة.

٥ – الطالب لا يتلقى اي استجابة.

٦ – الطالب يعمل وحده دون مشاركة الغير.

٧ – الطالب يتفاعل مع طالب آخر.

٨ – الطالب يترك العمل.

ولقد تبين ان المتغير الوحيد بين المجموعات والذي يصل الى حد الدلالة الاحصائية كان الطالب يسأل اسئلة ولا يتلقى استجابة «ولقد اسفرت هذه الدراسة ان الطالب اذا وضع في مجموعة متجانسة القدرة فانه يميل الى توجيه اسئلة دون ان يتلقى اجابة وذلك بصورة اكثر تكراراً عن الطالب الموضوع في جماعة مختلفة القدرات. ولقد تبين ان هذا الموقف يتكرر في الفصول الاخرى كل ٢٧ دقيقة في المتوسط وذلك في المجموعات المتجانسة اما في المجموعات المتباينة فيحدث كل ٦١ دقيقة. ولقد كان لهذا الموقف اكبر تأثير في الآداء كما ظهر ذلك في علاقته بنتيجة اختبار التحصيل. حيث كان معامل الارتباط بين درجات الاختبار وعدم تلقي الاجابة = –٥٣ وهو معامل ارتباط مرتفع وله دلالة احصائية عالية. ومؤدي ذلك ان الطلاب الذين لم يتلقوا اجابة على تساؤلاتهم كانت درجاتهم في التحصيل أقل ممن لم يمروا بهذه الخبرة لما تتضمنه من مشاعر الاحباط والمرارة. وكان هناك عامل آخر من عوامل التفاعل لم يصل الى حد الدلالة الجوهرية وان كان اقترب جداً منها وهو «توجيه اسئلة واستقبال الاستجابة» حيث بلغ معامل الارتباط هذه ٠,١٩.

هل يؤثر نمط شخصية الطالب بمعنى مقدار ما يتمتع به من انطواء وعزلة وانزواء وانسحاب او انبساط وتفتح ومرح وتفاؤل وخفة الحركة والروح الاجتماعية والرياضية هل يؤثر هذا في مقدار ما يمارسه من تفاعل مع انداده داخل غرفة الفصل؟

وضع الباحث فرضاً مؤداه ان الطالب المتبسط سوف يشارك بصورة اكبر في تفاعل الجماعة كما انه يكون اكثر عدواناً في طلبه المساعدة ومع ذلك اكثر نجاحاً في الحصول عليها بالقياس لنظيره المنطوي.

ولقد تحقق هذا الفرض العلمي عن طريق حساب معامل الارتباط بين نتائج اختبار الانطواء - الانبساط وعدد المرات التي يسأل فيها الطالب ولا يتلق اجابة عليها. الطلاب المنبسطون اقل عرضة للاهمال ومعامل ارتباط = - ٠,١٩ وله دلالة احصائية

من بين النتائج العديدة لهذه الدراسة ان تكوين الجماعة وشخصية الطالب لا تؤثر تأثيراً مباشراً على تحصيله ولكن تأثيرات غير مباشرة على هذا التحصيل وذلك من خلال التفاعل مع الجماعة، وتبين ان قدرة الطالب لها تأثير مباشر على تحصيله. وتتمشى هذه النتيجة مع معظم البحوث التربوية.

ومؤدي هذه الدراسة اننا كمعلمين نستطيع ان نزيد من حجم التفاعل بين الطلاب فيما بينهم وبينهم وبين المعلم في الوقت الذي لا نستطيع فيه ان نزيد من قدرات الطلاب الا بقدر محدود. ولقد عبرت الغالبية الاحصائية الساحقة «٨١٪» انهم استمتعوا بالعمل وسط الجماعة. وبطبيعة الحال فإن الطالب عندما يسأل سؤالاً فإنما يدل ذلك على انه لم يفهم او لم يكن متأكداً من فهمه لحل المشكلة فلقد كان هناك ٧٥٪ من الاسئلة تعكس عدم اليقين حول كيفية حل المشكلات من امثلة هذه الاسئلة:

١ - انا لا افهم ذلك؟

٢ - ماذا نفعل هنا؟

وعشرين ٪ من الاسئلة تدورحول طلب معلومات نوعية يحتاجها الطالب لحل المشكلات من امثلة ذلك:

- ماذا يعني صافي الحساب؟

وكان هناك ٥٪ من الاسئلة تطلب معرفة اجابات الطلبة الآخرين من امثلة ذلك:

ماذا وجدت في هذه المسألة؟

وبالطبع عندما لم يتلق الطلاب اجابة عن تساؤلاتهم فلم يتمكنوا من ازالة سوء الفهم او نقصه. اما ميل الطلاب للاجابة على تساؤلات زملائهم فترتبط باحساسهم بالمسؤلية تجاه الجماعة مع الاحساس بالتضامن والتعاون ولا شك

ان التعاون من السمات الجوهرية التي يتعين على مؤسساتنا التربوية ان تنميها في طلابها. ومن بين ما توحي به هذه الدراسة الينا ضرورة توفير الرعاية للطلاب الذين يؤثرون العزلة والانزواء بحيث نشجعهم،في رفق وحنان على الانخراط في نشاط الجماعة واقامة العلاقات الوثيقة معهم وتقوية أواصر المودة بينهم وبين معلميهم.

وجدير بالملاحظة ان الباحث في هذه الدراسة على بساطتها استخدم كثيراً من التقنيات الاحصائية المعقدة من بينها تحليل التباين ومعاملات الارتباط والانحدار ومقياس كأي C ومقياس -F- ومقياس - T - بالاضافة الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لعرض نتائجه وللتحقق من صحة فروضه او بطلانها ولإستخلاص النتائج العامة التي يمكن تفسيرها ومناقشتها تربوياً وسيكولوجياً واجتماعياً. وما احوجنا الى اجراء مثل هذه الدراسات في بيئتنا العربية بغية الارتقاء بالمستوى التعليمي في بلادنا وتوفر الشروط المثلى التي تؤدي الى قيام التربية العربية برسالتنا الخطيرة في هذه الحقبة التاريخية وفي ضوء التطور الحضاري الذي نمر به ولكي نعطي الاهمية اللازمة لتحقيق التفاعل والتعاون داخل الفصول الدراسية.

الاصول الاسلامية للتوجيه التربوي والمهني

تسعى امتنا العربية والإسلامية جاهدة في الوقت الحاضر لاعادة بناء الانسان على ارضها، وصقل شخصيته، وتنمية مواهبه وقدراته وخبراته، وازكاء جذور الشعور الوطني في حسه ووجدانه، وفوق كل هذا غرس المبادىء والقيم الإسلامية من حسه وشعوره وتأصيلها وترسيخها، وتربيته على قيم الإيمان والحق والخير والعدل والمساواة والإيثار والبذل والعطاء والتضحية والصدق والأمانة والجدية وتحمل المسئولية والإلتزام والإنضباط والطاعة والولاء... إلخ.

ولقد أصبحت، بحق للتعليمات التربوية أهمية بالغة الخطورة في هذا العصر بالذات، الذي يوصف بأنه عصر الثروات البشرية، فإذا كان هناك عصور تاريخية عرفت باكتشاف الحديد أو النار فإن هذا العصر هو عصر أغلى الثروات قاطبة ألا

وهو الثروة البشرية. ولذلك فلم تحرز الدول والمجتمعات المتقدمة ما أحرزته من قوة وسلطان، وما تتمتع به من تفوق الا بفضل ما تمتلك من العلماء والمخترعين. ولذلك فليس غريباً أن تنظر أمتنا الناهضة الى مؤسساتها التربوية على أنها مؤسسات استثمارية. فعلى قدر ما تنفقه الأمة من المال العام على مؤسسات التعليم بها على قدر ما يرتد ذلك اليها من شكل ثروة بشرية من العلماء والباحثين والمهندسين والمدرسين والأطباء وغيرهم ممن يديرون عجلة الإنتاج الوطني في المجتمع، ومن السواعد والعقول القادرة على زيادة الإنتاج الوطني ومن ثم تحقيق النمو والرخاء والازدهار والتقدم. ومهما امتلك المجتمع من الأموال والخامات، فإن ذلك لا يغني شيئاً إلا بفضل العنصر البشرى الذي هو أغلى وأهم عناصر الإنتاج بل إن الثروة البشرية اصبحت تصدر من المجتمعات التي يوجد بها فائض الى المجتمعات المحتاجة لعناصر تلك الثروة من معاركها التنموية، تلك المجتمعات التي تسير بخطوات واسعة في عمليات التنمية والتطوير والتي تريد الإسراع من هذه العمليات حتى تتمكن من الالحاق بركب حضارة العصر وهضم واستيعاب تقنياته وعلومه المتزايدة.

وإذا كنا في هذا البحث نعنى بعملية من أهم عمليات التربية الحديثة إلا وهو عملية التوجيه التربوي والمهني من التعليم العام والعالي فإنه يروق للقارىء الكريم ان يعلم ان لهذه العملية التربوية الهامة، كغيرها من وجوه الفكر التربوي أصولاً تنبع من تراثنا الإسلامي الأغر. والحقيقة ان لإسلامنا الحنيف فضل السبق من كثير مما يدعيه علم النفس وعلم التربية في الوقت الحاضر. والحقيقة أننا لابد وأن نعني بإحياء التراث والعمل على تطبيق مبادئه، بحيث لا تأتي اصلاحاتنا التربوية من فراغ، أو نعتمد على إستيرادها فتأتي نشاذاً غريبة عن التربية الاسلامية العربية، بل هي امتداد طبيعي لتراثنا الأصيل. وإذا كنا نفخر بأننا أبناء أرقى حضارة عرفتها الإنسانية، بل هي الحضارة التي علمت الإنسانية جمعاء وكانت السبب الرئيس في قيام النهضة الغربيه، فالأولى بنا أن ننتقل الى خير التطبيق العملي والعقلي مبادىء هذه الحضارة وأسسها ونحن بصدد اعادة بناء الإنسان العربي على أسس قوية من الشريعة الإسلامية السمحة ومبادىء ديننا الحنيف.

فلقد عرف المسلمون وأدركوا فكرة توجه التلاميذ تربوياًوفقاً لمواهبهم وقدراتهم واستعداداتهم. وكانت عملية التوجيه تبدأ بعد المرحلة الأولى للتعليم[١]، ومعنى هذا أنهم كانوا ينتظرون الطفل حتى تنمو قدراته وتبرز استعداداته وتتمايز بصورة يمكن التعرف عليها ومن ثم العمل على توجيهه الوجهة التي تلائمه. وما زالت هذه الفكرة تنطبق في التربية الحديثة حيث لا يوجه التلاميذ الى أنواع مختلفة من التعليم الا بعد اجتياز مرحلة التعليم الابتدائي وذلك حتى تظهر وتتبلور قدرات التليمذ ومواهبه. ومن هذا العدد يقول حاجة خليفة في كتابه «كشف الظنون» وأبو يحيى الانصاري في كتابه «اللؤلؤ النظيم من روم التعليم» أن على كل صبي أن يعرف طرفاً من العلوم الضرورية في الحياة كالقراءة والكتابة والحساب... ثم عليه بعد ذلك أن يتجه الى العلم أو الحرفة على حسب استعداده وتكوينه، إذ ليس كل احد يصلح لتعلم العلوم، فإذا اتجه الى العلم فليقصد العلم الذي يقبله طبعة، فما كل من يصلح لتعلم العلوم يصلح لجميعها».

فإذا كان القدماء يوجهون التلميذ الى العلم الذي يقبله طبعه، فإننا لم نزد من علم النفس الحديث عن ترجمة «هذا الطبع» وتحليله أي معرفة قدرات الطالب واستعداداته وميوله وذكائه العام ومواهبه. بل إن القدماء كانت نظرتهم، حيث يوجهون المتعلم وفقاً لطبعة أو طبيعته، أكثر شمولاً وعمقاً من عملية التوجيه هذه بما نعجز عنه نحن الآن، اذ تقتصر اسس التوجيه في معظم مؤسساتنا التربوية العربية في الوقت الحاضر على الدرجات التي يحصل عليها التلميذ في الإمتحانات النهائية لكل مرحلة تعليمية. فلقد كانت نظرة القدماء اكثر شمولاً لجوانب شخصية المتعلم واكثر اتساعاً من مجرد الاعتماد على التحصيل وحده.

ولم يكن الطالب يختار نوع التعليم بنفسه بل كان يفوض ذلك الى استاذه، لأن الأستاذ قد حصل له من التجارب من ذلك ما يفيد، فهو أعرف بما ينبغي لكل واحد وما يليق بطبيعته[٢] وكان المعلم لا يدع الى حلقته الا من كان قادراًعلى استيعاب ما يجري فيها، فليس كل صناعة يرومها الصبي ممكنه له مواتية، كل ما

---

(١) أحمد شلبي، التربية الإسلامية،مكتبة النهضة الحديثة الطبعة السابعة ١٩٨٢ م القاهرة أحمد شلبي في المرجع السابق.

(٢) الزرنوجي، تعليم المتعلم، ١١٩٢ هجرية، أستبول.

شاكل طبعة وناسبه وذلك على حد تعبير ابن سينا،في «كتابة القانون» ومؤدى هذا أن المعلم كان يتصفح طلابه ويختبر قدراتهم وإستعداداتهم قبل أن يسمح للواحد منهم بالالتحاق او الانضمام الى حلقته. بل كان على المعلم ان يشخص طبيعة المبتديء من الذكاء والغباوة ويعلمه على مقدار وسعه ولا يكلف الزيادة عن مقداره، فإنه إذا كلف بئس عن تحصيل العلم، ويتبع الهوس ويصعب تعليمه. ولا تقل هذه كفكرة عن الفكرة الحديثة في تطبيق اختبارات الذكاء والاستعدادات والميول في عملية التوجيه التربوي كما تعبر هذه الفكرة عن ادراك القدماء لفكرة الفروق الفردية بين التلاميذ مراعاة هذه الفروق من طرائف التدريس التي ينبغي ان تفقد مع كم وكيف ما يمتلك التلميذ من الذكاء. وفي هذا الصدد يقول الإمام ابي حامد الغزالي إذا غلبت القوة البدنية على النفس يحتاج المتعلم الى زيادة التعلم وطول المدة، إذا غلب نور العقل على أوصاف الحس يستغني الطالب بقليل التفكر عن كثرة العلم[1].

وكان على المعلم ألا يشرك الذكي مع الغبي في التلقي فهو تقصير من الذكي وارهاق للغبي ومؤدى هذا أنهم أدركوا فوائد عملية التوجيه واضرار اغفالها على كل من المتفوق والمتأخر في الذكاء. وبطبيعة الحال لم يعرف الاجداد اختبارات الذكاء التي نعرفها اليوم ولكن المربين كانوا يعتمدون على تجربتهم الذاتية، فكانوا يقومون على تعليم الطفل ثم يحكمون عليه بمقدار ما حصله من العلم وتشبه هذه الطريقة الاختبارات التحصيلية المستخدمة في الوقت الحاضر كذلك كان المربون المسلمون يختبرون قدرة التلميذ على التذكر فإذا كان أقدر على الحفظ وجهوه الى دراسة علم الحديث، وإن كان أميل الى التفكير والتعمق وجهوده لدراسة الفلسفة والمناظرة وعلوم الجدل والكلام. وكان المعلم اذا عرف ان تلميذاً لا يفلح من فن اشار عليه بتركه والانتقال الى غيره مما يرجي فيه فلامه ويقال ان الأمام ابن محمد اسماعيل التجاري كان يتعلم الفقه على يد محمد بن الحسين الذي وجهه الى تعلم علم الحديث، لما رأى ذلك العلم أليق بطبعة.

ومع ان التربية الاسلامية كانت تؤمن بما يعرف اليوم باسم التعليم طوال الحياة لقول الرسول الكريم اطلبوا العلم من المهد الى اللحد»، إلا أن المربين كانوا يفضلون

---

(١) الغزالي الرسالة اللدونية.

ان يتلقى الطفل التعليم وهو في سن مبكرة ذلك لأن التبكر في تلقي العلم له فوائد كبيرة نظراً لقوة الجسم وحيويته ولصفاء النفس وفراغ البال، فكان يفضل ان يكون الطالب من حلقات العلماء شاباً فارغ القلب، غير ملتفت الى الدنيا قليل العوائق حتى من الأصل والاولاد.

وكانت هذه التربية تؤمن بضرورة تفرغ ذهن الطالب لتلقي العلم واستيعابه ولذلك استحب السلف التغرب عن الأهل والبعد عن الوطن لأن الفكرة إذا توزعت قصدت عن درك الحقائق وغموض الدقائق ولذلك كانوا يقولون ان العلم لا يعطيك بعضه حتى تعطيه كلك ويروي عن الاصفهاني إنه قال: بادروا بتعليم الأطفال قبل تراكم الأشغال، وإنه وإن كان الكبير أوقد عقلاً إلا أنه أشغل قلباً[1].

والمعروف ان الثقافة الاسلامية تحترم العلم وتكرم العلماء وتدعو الناس لاكتساب العلم والمعرفة وطلبه الى الحد الذي يعتبر طلب العلم فريضة على كل مسلم. ويدعو القرآن الكريم الناس للنظر والتأمل من مخلوقات الله وفي أياته والتبصر والتدبر فيها. ولذلك فالاسلام يدعو الى الفكر والى البحث والنقص والى النظر والتأمل واستخلاص الحقائق والعبر من المخلوقات والأحداث. ولقد اثبت الطالب المسلم حماسة وإقبالاً شديدين في طلب العلم وكرس حياته في سبيل الجهاد في سبيل العلم واستطاع ان يتغلب على كثير من الصعوبات والعقبات التي وقفت دائماً في سبيله. لم يكن الطريق الى العلم سهلاً مسيراً بل كان محفوفاً بالمخاطر والصعاب. وإذا ما تساءلنا عن تلك الدوافع القوية التي دفعت بطالب العلم المسلم للسعي الجاد الموصول في سبيل العلم لوجدنا ان هذه الدوافع تكمن في تلك الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية المشرفة التي تدعو الى طلب العلم والى تكريم العلماء واحترامهم كما ترجع الى اكثر من الأمثال والحكم التي تجد العلم والعلماء كما ترجع الى نظرة المجتمع الاسلامي في توفير العلماء والمتعلمين واحترامهم ومن الآيات القرآنية الكريمة التي تكرم العلم والعلماء ما يلي ﴿ويرفع الله الذين آمنوا منكم، والذين أوتوا العلم درجات﴾[2]. ﴿هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون﴾

---

(١) الدكتور احمد شلبي، التربية الإسلامية.
(٢) المجادلة.

الزمر٩. وقوله تعالى ﴿فلولا تفرد من كل فرقة منهم طائفة ليتفقهوا من الدين ولينذروا قومهم إذا رجعوا اليهم﴾ «التوبة» ١٢٢. وقوله تعالى ﴿وقل ربي زدني علماً﴾ «طه ١١٤». وقوله عز وجل ﴿فاسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون﴾ النحل ٤٢. وقوله تعالى ﴿إنما يخشى الله من عباده العلماء﴾ فاطر ٢٨.

أما الاحاديث النبوية المشوقة في الحض على العلم فهي كثيرة ومتعددة منها قوله صلى الله عليه وسلم ان من يرد الله به خيراً يفقهه في الدين المتفق عليه. وقوله صلى الله عليه وسلم «لا حسد إلا في اثنتين رجل أتاه الله مالاً فسلطة على هلكته في الحق، ورجل آتاه الله الحكمة فهو يقضي بها ويعلمها» متفق عليه.

وقوله من الحض على طلب الصدق في الرواية بلغوا عني ولو آية، وحدثوا عني بني إسرائيل ولا حرج، من كذب عليّ متعمداً فليتبوأ معقدة من النار» رواه البخاري وقوله كذلك ومن سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له طريقاً الى الجنة» رواه مسلم وقوله صلى الله عليه وسلم لعلي رضى الله عنه «لإن يهدي الله بك رجلاً واحداًخير لك من خمر النعيم» منفق عليه.وقوله «من خرج في طلب العلم فهو في سبيل الله حتى يرجع رواة الترمذي ويقول الرسول الكريم «من دعا الى هدى كان له من الأجر مثل أجور من أتبعه لا ينقص ذلك من أجورهم شيئاً» رواه مسلم. وعن الرسول الكريم قوله «إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث، صدقة جارية أو علم ينتفع به الناس، أو ولد صالح يدعو له» رواه مسلم، وتمتاز الدعوة الإسلامية للعلم بأنها دعوة لإستخدامه من خير الناس ونفعهم وتنمية تقواهم وورعهم وشتان بين هذا النهج الاسلامي وبين استخدام العلم من الوقت الحاضر في الهلاك والدمار ولا يدعو الاسلام لطلب العلم وحسب بل يدعو أيضاً الى تعلمه ونشرة بين الناس وحثهم على الهداية. فالدنيا ملعونة الا من ذكر الله تعالى وعالماً ومتعلماً فطلب العلم ضرب من ضروب الجهاد وأن الملائكة لتصلي على معلم الناس الخير وأن العلماء في اطار الثقافة الإسلامية هم ورثة الأنبياء ويقول الرسول الكريم «من سئل عن علم فكتمه الجم يوم القيامة بلجام من نار «رواه ابو داود ولا ينبغي ان يكون طلب العلم لعرض من عروض الدنيا»..

موقف الاسلام من العمل والإنتاج:

إذا كانت الغاية الكبرى من التوجيه التربوي والمهني هي رفع الكفاءة الانتاجية

للفرد أي زيادة مقدرته على العمل والانتاج، فإن التراث الاسلامي الحنيف مملوء بما يحض الانسان على العمل والجد والإجتهاد والعيش من كد اليد والاعتماد على النفس والكفاح والنضال الى الحد الذي يعتبر فيه هذا التراث أن العمل أو السعي من أجل الرزق الحلال ضرب من ضروب العبادة. وشتان بين هذا الوضع المثالي الاسلامي وبين الاوضاع الراهنة في بعض البلدان العربية التي أصبح فيها هم الشباب الحصول على المؤهل العلمي ثم الارتماء في أحضان وظيفة «وهمية» لا يؤدون أي عمل أو نفع يذكر، ويتقاضون رواتبهم من المال العام دون أي مردود فعلي. وأصبحت هذه العمالة مكدسة ومكثفة في دواوين الحكومة ومصالحها وبعدت الشقة بين التخصص الدراسي والعمل الفعلي. من أجل ذلك ما أحرانا في معركة التحدي مع الفقر والتخلف أن نعود الى ظلال ديننا الاسلامي الحنيف ننهل من منابعه العذبة ونرتوي من جداوله الاخلاقية ومن ثم يصبح على شبابنا أن يتعلم وأن يعمل وأن يسهم في عملية الانتاج وزيادة الدخل الوطني وأن ينبذ السلبية واللامبالاة والكسل والترخي والتواكل والاعتماد على الغير والرغبة في تحقيق الكسب السريع دون الاستعداد لبذل الجهد والطاقة يقول الله عز وجل ﴿**فإذا قضيت الصلاة فأنتشروا في الأرض وأبتغوا من فضل الله**﴾ الجمعة ١٠. وقال النبي الكريم «لأن يأخذ أحدكم حبله ثم يأتي الجبل فيأتي بحزمة من حطب على ظهره فيبيعها فيكف الله بها وجهه خير له من أن يسأل الناس أعطوه أو منعوه» رواه البخاري. وعن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي الكريم قال «لأن يتحطب أحدكم حزمة على ظهره خير له من أن يسأل أحداً يعطيه أو يمنعه» متفق عليه.

ومن التشجيع على العمل والإنتاج يقول النبي الكريم «كان داود عليه السلام لا يأكل الا من عمل يده» رواه البخاري. ويروي مسلم أن النبي الكريم قال «كان زكريا عليه السلام نجاراً» وفي الحض على العمل والدعوة اليه يقول الحديث النبوي الشريف «ما أكل أحد طعاماً قط خيراً من أن يأكل من عمل يديه كما وأن نبي الله داود عليه الصلاة والسلام كان يأكل من عمل يده» رواه البخاري.

دعوة الاسلام للنصح والارشاد:

الحقيقة أن عملية التوجيه التربوي والمهني لا تعدو أن تكون في جوهرها عملية نصح وارشاد. حيث يقوم الاخصائي النفسي بعد معرفة قدرات الطالب واستعداداته

وميوله وخبراته وسمات شخصيته وظروفه الاجتماعية والاسرية يقوم بتوجيه النصح اليه نحو الدراسة التي تتلاءم مع شخصيته ومكوناتها ولقد جعل الاسلام الحنيف النصح أو النصيحة مبدأ عاماً من مبادىء الحياة الدينية والاخلاقية والاجتماعية وليس فقط في مجال التوجيه التربوي والمهني ومن هذا يقول القرآن الكريم ﴿**وقال يا قوم لقد ابلغتكم رسالة ربي ونصحت لكم**﴾ الاعراف ٧٩. وقوله تعالى ﴿**فتولى عنهم وقال يا قوم لقد أبلغتكم رسالات ربي ونصحت لكم**﴾ الأعراف ٩٣. وقوله تعالى ﴿**ولا على الذين لا يجدون ما ينفقون حرج اذا نصحوا لله ورسوله**﴾ التوبة ٩١. وقوله تعالى ﴿**ابلغكم رسالات ربي وأنالكم ناصح أمين**﴾ الاعراف ٦٨. وقوله تعالى ﴿**وقاسمها إني لكم لمت الناصحين**﴾ الاعراف ٢١. وليس النهي عن الفحشاء والمنكر والبغى الا ضرب من ضروب النصح وكذلك النهي عن البدع والفساد والانحراف والتسيب والبغى والضلال والكذب والخداع والنفاق. ويقول النبي الكريم «الدين النصيحة، قلنا لمن؟ قال لله ولكتابه ولرسوله ولائمة المسلمين عامتهم» رواه مسلم. فالدعوة للنصح والتوجيه في المدرسة الاسلامية دعوة عامة تعم جميع الناس وفي جميع مواقف الحياة ومن بينها بالطبع الموقف التعليمي وهو من أهم المواقف الاجتماعية. عن جرير بن عبد الله رضي الله عنه قال: «بايعت رسول الله ﷺ على إقام الصلاة وإيقاء الزكاة، والنصح لكل مسلم. وتنبعث نصيحة المسلم لاخيه المسلم من شعوره بالحب نحوه لقول الرسول «لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه» متفق عليه. فالمسلم اخو المسلم.

«الروح المعنوية في الاسلام»

مفهوم الروح المعنوية:

ما الذي يجعل الانسان ترتفع روحه المعنوية أو معنوياته، وما العوامل المسئولة عن ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية لدى الجماعات البشرية الكبيرة والصغيرة؟

قبل ان نجيب على هذه التساؤلات، ينبغي أن نشير الى مفهوم الروح المعنوية ومدلولها، وبعد ذلك نستعرض، مع القارىء العزيز، دور اسلامنا الحنيف في رفع الروح المعنوية لأبناء المجتمع الاسلامي، وخصائص المنهج الاسلامي في المحافظة على الروح المعنوية للمسلم، وتنمية روح الفخر والاعتزاز في حسه ووجدانه.

هناك في التراث العربي كثير من الدراسات والتعريفات الخاصة بالروح المعنوية، من بينها تعريف «جوين» R.M.Guion بأنها عبارة عن مدى اشباع حاجات الفرد، وبالنسبة للعمال، تتوقف الروح المعنوية على مدى اعتقاد العامل ان اشباع حاجاته هذا ينبع من ظروف عمله[١].

ولتوضيح هذا التعريف نشير الى ان للانسان حاجات جسمية أو بدنية تتمثل في الطعام والشراب والمأوى والملبس والاخراج والجنس والنوم والراحة وما الى ذلك من الحاجات الأولية، ثم هناك العديد من الحاجات النفسية التي لا بد من اشباعها، بل ان هذه الحاجات المعنوية أو النفسية اكثر اهمية وتأثيرا، في بعض الاحيان، من الحاجات المادية. من هذه الحاجات الحاجة الى الأمن والأمان، والحاجة الى الحب والدفء والعطف والحنان، والحاجة الى القبول، والحاجة الى الاحترام. ومن اهم الحاجات النفسية الحاجة الى الانتماء والحاجة الى التقدير والحاجة الى الاعتراف والحاجة الى العلم والمعرفة والتحصيل والانجاز وغير ذلك من الحاجات النفسية. وللانسان كذلك حاجات اجتماعية كالحاجة الى الاختلاط مع بني جنسه ومعاشرتهم، والحاجة الى القيام بدور اجتماعي، والحاجة الى تكوين الأسرة، والحاجة الى ان يقود الانسان غيره أو الحاجة الى ان يقوده الغير وغير ذلك كالحاجة الى المشاركة الوجدانية، وتقديم العون للناس الآخرين، والحاجة الى المعيشة في وسط اجتماعي انساني.

ويبدو قصور مثل هذا التعريف في عدم الاشارة الى تأثير رد فعل الجماعة لسلوك الفرد، وكذلك تأثير النظم والاوضاع الثقافية التي يعيش الفرد في كنفها على روحه المعنوية. كذلك يشير التعريف الى اشباع حاجات الفرد، ولكنه لم يوضح تأثير الاسلوب أو الطريقة التي قد يتم بها الاشباع. فلقد لوحظ على الاطفال الصغار مثلا، أنه لا يكفي لنموهم نموا صحيا من الناحية النفسية والعقلية ان يقدم لهم الطعام والشراب بطريقة آلية ميكانيكية خالية من العطف والحب والحنان والاهتمام. كذلك لا بد وأن تتأثر الروح المعنوية للفرد بالروح المعنوية في وسط الجماعة التي ينتمي اليها كما هو الحال الى الروح المعنوية لفريق من العسكر أو من لاعبي كرة القدم أو من عمال مصنع ما أو طلاب

---

(١) Cited in Tiffin J., and Mc Cormick, E. J. Industrial Psychology, Fifth Ed. Prentice-Hall, N. Delhi, 1971.

مدرسة معينة[1] أو موظفي مؤسسة خاصة. وهناك ثقافات تسمح بالحرية واخرى تتسم بالتزمت والديكتاتورية وفرض القيود وضروب الحرمان.

وبطبيعة الحال تختلف الروح المعنوية باختلاف الجماعات، وذلك نظرا لاختلاف حاجات الجماعات. فالحاجات التي يرغب جماعة من الطلاب في إشباعي، أو بعبارة اخرى، الاهداف التي يسعى لتحقيقها جماعة من طلاب الجامعة تختلف عن تلك الاهداف الخاصة بجماعة من الجنود او عمال المصانع او الفلاحين او الموظفين او الاطفال او المراهقين أو النساء. فلكل جماعة معينة اهداف خاصة يسعى لتحقيقها. وتدل الدراسات النفسية ان الروح المعنوية للجماعة ترتفع اذا شعرت الجماعة بالنجاح في تحقيق هذه الاهداف، وتهبط الروح المعنوية عندهم اذا فشلوا في ذلك[2].

أما الروح المعنوية الجماعية فهي ذلك المزاج السائد بين افراد الجماعة، والذي يتسم بتمتعهم بالثقة في الذات وفي الجماعة، والايمان بقيمة الفرد بدوره الفعال في خدمة الجماعة، والشعور القوي بالانتماء نحو الجماعة، والاستعداد بالتضحية والكفاح من اجل تحقيق الاهداف التي ترنو اليها الجماعة. وتشعر الجماعة ذات الروح المعنوية المرتفعة بالوحدة والاتحاد والتماسك والتضامن والاخاء والتآلف والتعاطف والتراحم والتكامل. وكلما زادت العلاقات الانسانية انتشاراً بين الجماعة كلما ارتفعت روحها المعنوية، وكلما تحسنت العلاقة بين الفرد وبين قادته وازدادت هذه العلاقة توثيقا وارتباطا كلما ارتفعت روحه المعنوية.

وبالنسبة للعمال ترتفع روحهم المعنوية كلما شعروا بالرضا عن اعمالهم. والحقيقة أنه من الخطأ الاعتقاد بأن الروح المعنوية تتوقف على ارتفاع اجور العمال، ففي كثير من الدراسات زادت اجور العمال زيادة كبيرة ومع ذلك ظلت شكوى العمال كما هي.

وتدل الدراسات في هذا الصدد، ان العمال ترتفع روحهم المعنوية اذا توفرت لهم فرص الاسهام في تحقيق اهداف المؤسسة، واذا أخذت آراؤهم في الاعتبار في

---

(١) Ibid. المرجع السابق.

(٢) Ibid.

ادارة شئون المؤسسة التي يعملون بها مع اطلاعهم على سير العمل بها، والاستماع الى شكوى العامل وأنصافه، ومنح الترقيات لمن يستحقها فقط دون مجاملة أو محاباة، ومعرفة الاسباب التي تدعو لحدوث أي تغيير في اسلوب العمل مع عدم تعارض الاوامر التي يتلقاها العامل وعدم تعدد الرئاسات او تناقضها.

كذلك ترتفع الروح المعنوية في حالة اعطاء العامل أجره المناسب، وتشغيله ساعات عمل مناسبة ايضا وفي حالة تحسن العلاقة بينه وبين زملائه، وتمتعه بالمركز الاجتماعي الملائم[1] ومن المعروف، تجريبيا، ارتفاع الروح المعنوية يؤدي الى زيادة انتاج العامل في كمه ونوعه، أي تحسين جودته، كذلك فان ارتفاع الروح المعنوية للعمال يقلل من تمردهم، ومن عصيانهم، ومن حالات الغياب، والتمارض ومن اصابات العمل وحوادثه، ومن هجرة العمال لأعمالهم، وبذلك تصبح الروح المعنوية دعامة من دعامات الانتاج الجيد، وسبلا من سبل انخفاض تكلفة الانتاج، والمحافظة على الآلات والمواد الخام من الهدر أو التدمير والتحطيم.

واذا كانت هذه هي الروح المعنوية والعوامل التي تؤثر في نموها في اطار التصور الغربي، فيجدر بنا أن نستطلع تراثنا الاسلامي الخالد لنرى مبلغ اهتمام الاسلام وسبقه لرفع الروح المعنوية للأمة الاسلامية قاطبة.

- الروح المعنوية في التصور الاسلامي:

لقد قدم اسلامنا الحنيف أرقى وأعظم حضارة عرفتها البشرية على امتداد عمرها الطويل. وجاءت حضارة الاسلام راقية وشاملة وانسانية وعلمية وواقعية في غاياتها ومناهجها. فالقرآن الكريم دستور جامع لحياة الفرد والجماعة، ومدرسة عليا في السمو الخلقي والنبل والايمان الروحي والقلبي والعلاقات الانسانية، وفي صيانة حقوق الانسان وكرامته واعلاء شأنه عن سائر المخلوقات، وفي تكريمه كما قوله تعالى ﴿ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر﴾[2] (الاسراء / ٧٠).

وليس هناك ابلغ في تكريم الانسان من أن الله تعالى يعهد اليه بخلافته في الارض

---

(١) د. عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

(٢) محمد فؤاد عبد الباقي، المعجم المفهرست لالفاظ القرآن الكريم، دار القلم، بيروت.

وعمارة الكون بقوله ﴿واذ قال ربك للملائكة انى جاعل في الارض خليفة﴾ (البقرة ٣٠) وبقوله تعالى ﴿يا داود انا جعلناك خليفة في الارض فاحكم بين الناس بالحق﴾ ص ٢٦.

فالانسان في التصور الاسلامي، هو سيد هذا الكون وهو خليفة الله على الارض، وهو مدعو بأن يحكم بين الناس بالحق والعدل والانصاف.

واذا ما تأملنا، مع القارىء الكريم، كل العوامل التي تؤثر في ارتفاع الروح المعنوية آنفة الذكر لوجدناها واضحة جلية في عقيدتنا الاسلامية السمحة. فالاسلام عقيدة وسلوكا يشجع وينمي الشعور بارتفاع الروح المعنوية بين المسلمين.

والاسلام يبث، فينا الشعور بالثقة بالذات، وتقدير الذات واحترامها، وليس هناك ابلغ من أن نقتبس قوله تعالى مخاطبا نبينا الكريم «وانك لعلى خلق عظيم» القلم / ٤. ومثل هذا التقدير يدفع الانسان للاعتزاز بنفسه، والحفاظ على خلقه، والتأسس والاهتداء برسولنا الكريم وبالتالي ترتفع روحنا المعنوية ونبتعد عن مشاعر اليأس والقنوط.

واذا كان الشعور بالانتماء من مؤشرات الروح المعنوية، فان الاسلام يحرص كل الحرص على جمع الشمل بين ابناء الامة، ويوحد بين صفوفها، ويؤلف بين قلوبها، ويؤاخي بين افرادها بحيث يشعرون وكأنهم جسد واحد وكيان واحد ورجل واحد. ويشعر الانسان المسلم بالفخر والاعتزاز حين يوفر في حسه وعقله ووجد أنه سليل اعظم أمة أخرجت للناس ﴿كنتم خير أمة اخرجت للناس، تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر﴾ (آل عمران / ١١٠).

بل ان لهذه الأمة رسالة انسانية ايجابية، فهي تدعو للمعروف والاحسان وتنهى عن المنكر والفحشاء والشحناء والبغضاء وشتى ضروب الفساد والانحراف والتسيب والظلم والطغيان والبطش والاضطهاد.. الخ. ﴿ولتكن منكم أمة يدعون الى الخير ويأمرون بالمعروف﴾ (آل عمران ١٠٤).

وتقوم الحياة الاجتماعية والسياسية والأسرية والاقتصادية والعسكرية في الاسلام على أساس من الشورى والتفاهم بين الناس وأخذ آرائهم فيما يعن لهم من مشكلات. وهذا المنهج الاسلامي الديمقراطي من أقوى دعائم الروح المعنوية المرتفعة وركائزها ﴿وشاورهم في الأمر﴾ (آل عمران ١٥٩).

وإذا كان علماء الغرب يقررون ان الروح المعنوية، ترتفع اذا اشبعت حاجات الناس، فالاسلام يدعو أبناءه للتمتع بنعم الله وخيراته وأكل الطيبات من الرزق الحلال، والتمتع بما في الانهار والبحار والمحيطات، وما يوجد من دواب وأنعام وأشجار وثمار. والأصل في الاسلام هو اباحة التمتع بكل شيء الا ما نص عليه الشرع وحرمه كالخمر أو الميتة أو الخنزير أو الدم وهي أشياء ضارة ومفسدة.

يقول تعالى ﴿وكلوا واشربوا ولا تسرفوا انه لا يحب المسرفين﴾ الاعراف ٣١.

وفيما يتعلق بحاجة الانسان كالحاجة الى الجنس والتناسل، فالاسلام يدعونا للزواج والاشباع الحلال «فانكحوا ما طاب لكم من النساء» (النساء ٢٥). والرسول الكريم يقول «يا معشر الشباب من استطاع منكم الباءة فليتزوج فإنه أحصن للفرج وأغض للبصر ومن لم يستطع فعليه بالصوم».

ويصون الاسلام حقوق الفرد المدنية والشرعية، ويحرم قتله الا بالحق، وينهى عن ايذائه أو نهره دون ذنب ويدعو لستر عيوبه وعورته والمحافظة على كرامته «من ستر مسلما ستره الله يوم القيامة» (رواه مسلم). ويحميه الاسلام من الظلم، فالظلم ظلمات يوم القيامة. ويبسط الاسلام مبادىء انسانية سامية تؤدي الى ارتفاع الروح المعنوية من ذلك العدل والقسطاس والاخاء «انما المؤمنون اخوة» (البخاري) والتعاون ﴿وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان﴾ (المائدة ٢). والتكافل كما يظهر ذلك من ايتاء الزكاة. ومن المساواة، فلا فرق بين عربي وأعجمي الا بالتقوى. والناس سواسية كأسنان المشط[1]. وكذلك مبدأ الحق والحرية وتكافؤ الفرص وتقدير السن والعلم والعلماء والانصاف وغير ذلك من المبادىء الخلقية التي تؤدي الى صلاح الفرد والمجتمع، والى رفع المعنويات كالصدق والامانة والعفة والطهر والطهارة والايثار والتضحية والعطاء والبذل والاستشهاد والجهاد في سبيل الله والوطن. وحب الجار والعطف عليه وصلة الارحام والبر والاحسان والمعروف وكلها من المبادىء التي يؤدي تنفيذها الى رفع الروح المعنوية لأبناء أمتنا الناهضة. ولا شك ان الانسان ترتفع روحه المعنوية عندما يشعر بالقوة المادية والروحية والخلقية والايمانية. ولذلك يدعونا الرسول الكريم لنكون أقوياء كما في قوله ﷺ «المؤمن القوي خير وأحب الى الله من المؤمن الضعيف» (رواه مسلم)..

---

(١) صحيح الامام مسلم.



الفصل الرابع
دور الادارة في تنمية الموارد البشرية

- كيفية تنمية الموارد البشرية.
- مستلزمات العمل التنموي.
- دور الجامعة في معركة التنمية.
- التدريب المهني والإداري.

كيفية تنمية الموارد البشرية

تشكل معارك التنمية في الاوطان العربية حجر الزاوية في حركتها نحو التطور والتقدم والرخاء وتحقيق الكفاية الذاتية والرفاهة لأبنائها بحيث اصبحت معركتنا من اجل التنمية معركة حتمية لا مفر منها، ومن ابلغ مظاهر التنمية وأسمى اهدافها تنمية أغلى ثرواتها، وأعنى به الانسان العربي.

تنمية القوى البشرية:

ومن الاهمية بمكان تنمية المصادر البشرية The development of human resources ذلك لأن تنمية المصادر الطبيعية لا يمكن ان يكتب لها النجاح دون تنمية المصادر البشرية، ومن هنا لا بد من تغيير مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات والميول والقدرات والاستعدادات والخبرات والمعارف الخاصة بأبناء المجتمع. ومن هنا كان لا بد من ارتباط السياسة التعليمية باحتياجات خطط التنمية من القوى البشرية. وذلك حتى لا يصبح التعليم آداة للبطالة، بدلا من ان يكون آداة للانتاج. ويواجه مخططو التعليم صعوبة في هذا الصدد نظرا لاقبال الناس على التعليم التقليدي، ولكن تنمية المجتمع وتحديث الحياة فيه تتطلبان وضع نظام تعليمي كفء يسد احتياجات خطط التنمية.

ويتطلب ذلك القضاء على المعوقات التي تقف في سبيل النهضة التعليمية في البلاد، من ذلك قلة التخطيط المركزي، وعدم حل المشاكل التعليمية، وجمود المناهج وتكرارها، وعدم رعاية المتفوقين، وعدم الاهتمام بالتعليم المهني، وكثرة اعداد ارباب التعليم النظري، وضعف وسائل تقويم اعمال الطلاب، حيث تقتصر، في الوقت الحاضر، على مجرد قياس القدرة على الاسترجاع والحفظ والسرد الآلي، ومن ذلك ايضا، ضعف مستوى من يلتحق بكليات التربية والمعلمين حيث لا يدخلها الا من يعجز عن الالتحاق بكليات اخرى.

ومن العقبات المادية قصور الميزانية، وكثرة تسرب التلاميذ، وعدم اتسام الادارة التعليمية بالطابع الديمقراطي، وقصر فترة التعليم الالزامي. وضعف سياسة القبول،

وعدم خضوعها لمعايير موضوعية، بحيث يوضع الطالب المناسب في المكان المناسب، وعدم التصدي لمشكلة القضاء على الأمية، وعدم الاهتمام بالمكتبات المدرسية وبالصحافة المدرسية[1]. وبالمعامل والمختبرات والكتب والمراجع والأندية.. الخ.

الاخلاقيات اللازمة للتنمية:

والتنمية الحقة لا يمكن ان تتحقق من مجرد توفر العناصر الاقتصادية والتكنولوجية، ولكن لا بد من ارتكازها على القيم الدينية والروحية والخلقية والمثل العليا. والمعايير والخصال الحميدة، ولا بد ان تعتمد على دوافع طيبة وخيرة تحرك الناس نحو العمل التنموي، والا سادت الانانية والأثرة، وضاعت الجهود على الكثرة الشعبية الغالبة.

ولذلك كان الهدف الاسمى للتنمية الاجتماعية هو تحقيق اقصى استثمار ممكن للطاقات البشرية الموجودة في المجتمع مع اضافة طاقات جديدة باستمرار.

والواقع أن اول ثورة تنموية حدثت كانت في الاسلام، فلقد كان له الفضل في احداث تغييرات شاملة في شكل الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والروحية والخلقية للناس. حيث أدى الاسلام الى ظهور اكبر نهضة حضارية عرفها العالم، لا في شبه الجزيرة وحسب وانما في كل البلاد الاسلامية[٢].

دور النوعية بجدوى المشروعات التنموية:

ومن الوسائل التي تؤدي الى نجاح عمليات التنمية اثارة اهتمام أهالي المناطق المحلية وكذلك اثارة روح المبادأة عندهم Initiative حتى يتحقق الاشتراك الفعلي للكفاءات المحلية. ويفضل اشتراك اهالي البيئات المحلية في وضع خطط البرامج التي تخصص لارتفاع مستواهم، وذلك ضمانا لتحقيق التعاون، ذلك التعاون الذي ينمي فيهم الشعور بالاعتماد على الذات. ولذلك توضع برامج لتنمية المهارات

---

(١) د. عبد الهادي الجوهري، دراسات في التنمية الاجتماعية «مدخل اسلامي» مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ١٩٨٢م ص ٢٨٨.

(٢) د. زكي محمد اسماعيل، التنمية بين المفاهيم الاجتماعية والقيم الاخلاقية، مجلة كلية العلوم العربية والاجتماعية. العدد الرابع ١٤٠٠ هـ جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية. الرياض ص ١٥٩.

المحلية. ولقد كانت الأمية تقف حائلا دون توعية الناس بالمشاريع التي توضع من اجلهم. ويلزم تنمية المهارات الصناعية في الصناعات الريفية وغير الريفية. وقد تتطلب مشاريع التنمية تدريب قطاعات كبيرة من نساء الريف، وكذلك تدريب المزارعين والمهندسين والمديرين الى جانب ضرورة الاستفادة من الخبراء وتدريب رجال الادارة.

دور الادارة الناجحة في التنمية:

ومن الاهمية بمكان ضرورة تنمية القوى البشرية القادرة على ادارة دفة التنمية، ويقصد بهم من يقومون بدور الاشراف والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لمشاريع التنمية سواء في الحكومة او القطاع العام او الخاص. ولا شك أن لرجال الادارة التنموية صفات وسمات خاصة تختلف عن رجال الادارة العامة او الادارة التقليدية. فاذا كان رجال الادارة التقليدية يميلون الى المحافظة على الاوضاع والاستقرار ويناهضون التغيير والتطوير، وعلى ذلك فلا يشجعون التغيير والتطوير. ومن هنا نستطيع ان نقول ان المدير الناجح في ظل سياسة التنمية لا بد ان يتسم بما يلي من الصفات[1].

سمات المدير الكفء:

١ - الاستعداد الشخصي للقيادة.

٢ - القدرة على تحمل المسئولية.

٣ - القدرة على سرعة البت في الامور، واتخاذ القرارات الصائبة.

٤ - القدرة على فهم طبيعة التغير وضروراته.

٥ - القدرة على الاسهام في حركة التطوير.

٦ - فهم الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع.

٧ - فهم اهداف التنمية والايمان بها والتحمس لها.

٨ - البعد عن نزعات الهيمنه والتسلط والاستبداد والانفراد بالسلطة أو الديكتاتورية.

---

(١) د. اسامة عبد الرحمن، البيوقراطية النفطية ومعضلة التنمية، مدخل الى دراسات ادارة التنمية في دور الجزيرة العربية المنتجة للنفط، سلسلة عالم المعرفة، ١٤٠٢ هـ ص ٢١٤.

٩ ـ القدرة على التأثير في الجماعة التي يتولى قيادتها، وتوجيه سلوكهم نحو الاهداف المرغوبة.

١٠ ـ القدرة على تحقيق التعاون بين جميع الفئات العاملة معه.

١١ ـ القدرة على توعية الناس ببرامجه ودعوتهم للاستفادة منها وما تقدمه من خدمات.

١٢ ـ القدرة على اثارة اهتمام الناس وتحريك دوافعهم الخيرة.

١٣ ـ القدرة على الاستفادة من خبرات جميع العاملين معه.

١٤ ـ القدرة على حسن توزيع الاعمال والمهام على الافراد.

١٥ ـ الايمان بالعدالة والانصاف والمساواة في الحقوق والواجبات.

١٦ ـ الايمان بأن التنمية تحتاج الى العناصر البشرية، وان الانسان هو موجه التنمية ومحركها والمستفيد منها فهو وسيلتها وغايتها في آن واحد.

١٧ ـ ان يكون من اهدافه تطوير المهارات الانسانية[١] للعاملين معه.

١٨ ـ ويجب ان نشير الى نقطة هامة، وهي ان يمكن دائما تدريب الناس على تولي مهام القيادة، وبذلك يستطيع المجتمع ان يوفر القادة اللازمين لمختلف قطاعاته الاجتماعية والصناعية والمهنية والسياسية والتعليمية والسياحية والاعلامية ولمشاريعه التنموية، وبذلك يجب ان يكون المدير التنموي قادرا على تنمية نفسه، فالانسان لا يولد قائدا، وانما يولد باستعدادات عامة يحيلها المجتمع الى مهارات قيادية.

١٩ ـ القدرى على تنظيم المناقشات وادارتها، وتشجيع اعضاء الجماعة على الاشتراك في المناقشات، وعلى تبادل الآراء، وعلى التفاعل المثمر مع الجماعة.

٢٠ ـ القدرة على حماية الاقلية، واقناع المتطرفين من اعضاء الجماعة بالعدول عن التطرف.

٢١ ـ القدرة على اتخاذ القرارات واصدار الاوامر، بحيث لا يتعجل في اتخاذ القرارات ولا يتردد حتى تفوت الفرصة، وان يحسن التوقيت الصائب، مع عدم الاسراف في اصدار الاوامر والنواهي.

---

(١) المرجع السابق (ص ٢١٥).

٢٢ ـ القدرة على معاملة الناس معاملة حسنة، ويتطلب ذلك ان يتصف بالذكاء الاجتماعي، والاتزان الانفعالي، وضبط النفس، والمشاركة الوجدانية، والقدرة على ان يضع نفسه (المدير) موضع الغير، وعلى ان يشعر بمشاعر الغير، وان يتصف بالتسامح مع الحزم عند اللزوم.

٢٣ ـ القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، والعمل على تفاديها.

٢٤ ـ ان يكون مستعدا للقاء افراد الجماعة اذا رغبوا.

٢٥ ـ ان تكون علاقته بافراد جماعته علاقة ودية، وان كان ذلك لا يعني رفع الكلفة بينهم كلية.

مستلزمات العمل التنموي

في هذا المقال المتواضع نستعرض مع القارىء الكريم المفهوم العلمي للتقدم والمؤشرات الدالة عليه وطرق قياسه وتحديده ثم نبحث في بيان كيفية تحديث الحياة باشكالها المختلفة. ونركز الاهتمام على مستلزمات العمل التنموي ومتطلباته لكي يؤتي ثماره المرجوة مع الاشارة الخاصة الى مظاهر التنمية الاجتماعية. واخيرا نبحث في معوقات هذا العمل التنموي المنشود.

مفهوم التقدم ومؤشراته:

في حديثنا عن المؤشرات الدالة عن التنمية نقول إن مفهومي التقدم والتخلف يختلفان باختلاف الزمان والمكان، فما كان يعد تقدما في عصر من العصور ليس من الضروري ان يعد كذلك في هذا العصر، فاستخدام البخار كان يعد تقدما ملحوظا الى ان تم اكتشاف الكهرباء، فأصبح مجرد حقيقة تاريخية. ولكن يعتبر كثير من الكتاب ان التقدم عبارة عن تطور الحياة العقلية للانسان، بمعنى انه قدرة الانسان المتزايدة على التحكم في الطبيعة، كما يعتبر التقدم عبارة عن تبني انماط جديدة من الفكر والسلوك يتقبلها المجتمع، ويرى فيها سبيلا لتحقيق آماله نحو حياة افضل. وبهذا المفهوم الواسع يتضمن التقدم كثيرا من الجوانب، منها الجوانب الطبيعية والاقتصادية والمادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والنفسية، ويستهدف التقدم تحقيق الحرية الاقتصادية والرفاهة الاجتماعية، واضطراد التقدم والرقي. اما التخلف فهو الفشل في تحقيق هذه الانماط.

وهناك مؤشرات عديدة للدلالة على التقدم منها المؤشرات:

أ ـ السكانية.

ب ـ الاقتصادية.

جـ ـ الاجتماعية.

د ـ الثقافية.

هـ ـ السياسية.

وعلى الرغم من هذا التصنيف، فانّ هذه المعايير متداخلة ويؤثر بعضها في البعض. وعلى ذلك يعد من معايير التقدم، في المجتمع العربي، انخفاض معدلات المواليد، انخفاض معدلات الوفيات لدى الكبار والاطفال، ارتفاع المستوى الغذائي، ارتفاع المستوى الصحي. ومن المؤشارت الاقتصادية كفاية الموارد الطبيعية، وحسن استغلالها، ووفرة رؤوس الاموال، ووجود الصناعات الكبرى، واستخدام اساليب متطورة في الانتاج، والعدالة الاقتصادية بين قطاعات المجتمع، وقلة البطالة، سواء الكلية او الجزئية، وارتفاع مستوى الدخل الوطني، مع عدالة توزيعه، وارتفاع مستوى الدخل الفردي، وكثرة المدخرات ونمو الاتجاه نحو الاستثمار، والبعد عن انماط الانفاق الاستهلاكي، وتصدير الصناعات الثقيلة، واتساع آفاق الاسواق الداخلية والخارجية، وزيادة الصادرات عن الواردات، وتقدم النظم المصرفية، والاستغلال الاقتصادي، والاعتماد على الذات، مع تقديم المعونات للغير.

ومن المعايير الاجتماعية ارتفاع مستوى المعيشة، وانخفاض نسبة انتشار الأمية، واتباع اساليب التربية الحديثة في كل من التعليم والتدريب، والبعد عن تشغيل الاحداث الصغار، عدم الجمود الاجتماعي، وكبر حجم الطبقة الاجتماعية المتوسطة بالقياس الى الطبقتين العليا والدنيا، وتوفر اساليب الرعاية الاجتماعية، وتشمل التعليم والصحة والاسكان ووسائل الاتصال ووسائل الترفيه، والأخذ بالأساليب العلمية، وتطبيق نتائج البحوث في كافة المجالات.

ومن المؤشرات الثقافية ارتفاع المركز الاجتماعي للمرأة، والتحرر من سيطرة العادات والتقاليد الضارة، وانتشار العلاقات الاجتماعية الايجابية الى خارج نطاق الأسرة، والانفتاح العقلي على الافكار والثقافات الجديدة، والاتصال بالعالم الخارجي، واندماج الوحدات الاجتماعية الصغرى في المجتمع الكبير.

ومن المؤشرات السياسية، اقامة حياة سياسية تسمح بالتقدم، وتوفر الامن والامان والاطمئنان لجميع افراد المجتمع، وتمتع المجتمع بالقيم الديمقراطية في الحرية والعدالة وتكافؤ الفرص والمساواة، والبعد عن اساليب القهر والتسلط، واتاحة الفرصة امام جميع ابناء المجتمع للمشاركة الايجابية في الحياة الاجتماعية، وتحقيق اهداف الجماعة..

هذه بعض المؤشرات الدالة على التقدم، وفقا للمفهوم الغربي اما عكسها او انعدامها فيعبر عن التخلف.

ولكن كيف يمكن قياس التقدم؟

طرق قياس التقدم:

وعند قياس مقدار التقدم الذي يتمتع به مجتمع ما نجد ان هناك من ينتهج «منهج البعد» الواحد، حيث يركز على امور كنسبة التعليم وحدها او نسبة الاطباء الى عدد السكان، او نصيب الفرد من استهلاك الكهرباء او الماء. بينما هناك من يأخذ بالاتجاه «متعدد الابعاد» حيث يعتمد على عدة عوامل لتحديد مدى التقدم او التخلف، ويعتبر الاتجاه الثاني اكثر قبولا لدى رجال الفكر التنموي.

واذا كنا نركز في هذا البحث على تنمية العنصر البشري، فاننا نركز على مؤشرات النمو في هذا القطاع الحيوي من قطاعات التنمية، ولذلك نجد من بين هذه المؤشرات الدالة على النمو عدم انتشار امراض سوء التغذية، وارتفاع المستوى الصحي للسكان، وكفاية المؤسسات الصحية، وعدم انتشار البطالة، ووفرة المدخرات لدى الافراد، وارتفاع نسبة التعليم، وبالتالي قلة نسبة الاميين. وتركز المفهومات الغربية في التنمية على ادخال الجانب التقني في حياة المجتمع والاعتماد على الآلات ووفرة الانتاج.

ومن الابعاد الانسانية في تحديد التنمية انتشار ما يلي:

١ – الثقة والحب والاحترام المتبادل.

٢ – وفرة وسائل الاتصال.

٣ – العدل والمساواة وتكافؤ الفرص والحريات المختلفة والاخاء.

٤ – احترام القانون والدستور.

٥ – المشاركة الجماعية.

٦ – تدعيم السلطة الشعبية.

الوسطى، وزيادة فرص الاتصال والترابط بين الناس، ووضع انظمة جيدة للقيادة، وللتنظيم... الخ كل هذا يساعد في عملية التنمية.

ولكن هذه الوسائل تحتاج الى الاخلاقيات التي تحكم سلوك من يقوم بها. فسيطرة التكنولوجيا على مقدرات الانتاج قد تؤدي الى سيطرة من يتقن هذا النوع من العمل. كذلك فان عمليات التحديث قد يستأثر بفوائدها من يقوم بها فقط دون سواهم. فلا شك ان الفساد اذا انتشر قد يأتي على نتائج التنمية. كذلك فاذا كنا نقبل ان سياسة الانفتاح تؤدي للرواج الاقتصادي، قد يستأثر بفوائدها قلة من افراد المجتمع. فالفساد Corruption يعتبر آفة تلتهم كل الجهود البشرية. ولكن العمل التنموي لا يحدث من تلقاء نفسه، اذ لا بد له من مستلزمات.

مستلزمات العمل التنموي:

لا يمكن ان نتصور ان للتنمية علمية عفوية او تلقائية، بحيث يتطور المجتمع الى الافضل من تلقاء نفسه، ولكنها عملية ارادية مقصودة، لا بد لها من التخطيط والمتابعة والتنفيذ، ولا بد لها من توفير الوسائل والطاقات التي تكفل لها النجاح. ومن اولى هذه الطاقات الطاقة البشرية، والمتمثلة في مقدار ما يوجه في المجتمع من العلم والمعرفة والخبرة والمهارة، من حيث كمها ونوعها. كذلك لا بد من توفر الموارد الطبيعية، وفوق كل شيء لا بد من توفر القيم الدينية والخلقية التي تحكم سلوك الافراد والجماعات. كذلك لا بد من توفر القيادة السياسية والاجتماعية القادرة على دفع عجلة التقدم والتنمية، وتحريك طاقات الناس، واثارة حماستهم من اجل الوصول الى غد افضل. وتتطلب التنمية، كذلك، وضع سياسة واضحة يرى فيها كل انسان دوره فيها. كا تتطلب وضع خطة تتضح، من خلالها، المشروعات المطلوبة والأولويات وشحذ كافة الطاقات. ولقد كشفت الجهود التنموية في مجتمعاتنا عن ضرورة توفر المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين والنظم، كذلك لا بد من توفر البيانات والاحصاءات، والمعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع التنمية. ولا بد من توفر القوى البشرية المؤهلة والمدربة تدريبا علميا وفنيا ومهنيا وخلقيا وروحيا، والى جانب ذلك لا بد من توفر الموارد المالية، مع الاستفادة من الجهود الذاتية لابناء المجتمع. ولا يخفى ما لأجهزة الاعلام في دعم عمليات التنمية والتعريف بها والدعوة للاسهام فيها.

ومن مستلزمات التنمية الاستفادة من منجزات العصر ومخترعاته الحديثة في التكنولوجيا وغيرها من ادوات العصر، وتحتاج التنمية في عالمنا الاسلامي الى تحقيق التضامن بين الشعوب الاسلامية، والتكافل، وبالتالي انهاء الصراعات القائمة بين عناصر هذه الامة، حتى يمكن تسخير خيرات العالم الاسلامي وامكاناته الوفيرة في معارك التنمية. وبذلك يمكن تحقيق الاكتفاء الذاتي والامن الغذائي بين ربوع هذا العالم، والقضاء على الهوة السحيقة التي تفصلنا عن دول العالم المتقدم.

التمية الاجتماعية:

يمكن النظر للتنمية الاجتماعية:

١ ـ كهدف.

٢ ـ كاسلوب.

٣ ـ كعملية.

فبالنسبة لكونها هدفا فهي تسعى للوصول بالانسان الى حد الاستمتاع بالرفاهة والشعور بالكرامة، مع زيادة فاعليته وقدرته على أداء دوره في المجتمع في اطار القيم والمعايير التي يسير عليها المجتمع، والتنمية ذاتها قد تضع للمجتمع قيما جديدة يسير عليها.

والتنمية كاسلوب تسعى لتنمية القدرات والطاقات البشرية، والعمل على حسن استثمارها، وزيادة المشاركة الشعبية في مشروعات التنمية تعاونا مع الدولة، وذلك عن طريق توفير الخدمات المختلفة لافراد المجتمع، وهي كعملية يشترك فيها كل الناس لتحقيق العدالة الاجتماعية.

ومن التعاريف السائدة للتنمية الاجتماعية انها ذلك النشاط الذي يهتم بكل التغيرات المنشودة لتحسين مستوى معيشة الافراد، عن طريق اشباع حاجاتهم الطبيعية والاجتماعية المشروعة كالحاجة الى الغذاء، والصحة، والتعليم، والسكن، والثقافة، والترويح، والانتماء، والامن، وحاجة الانسان الى الاطمئنان على حاضره ومستقبله. ومن هنا تدخل الانشطة الاعلامية وعمليات التأمينات الاجتماعية ورعاية المعوقين والعجزة والايتام ضمن اطار التنمية الاجتماعية. وكذلك رعاية كبار السن وضحايا البيوت المحطمة، ورعاية الاحداث المنحرفين، واصدار التشريعات التي

تحمي الاسرة، وتصون حقوق جميع افرادها، ورعاية المسجونين، واعادة تأهيلهم اجتماعياً وخلقياً ومهنياً، تمهيداً لاعادتهم الى الحياة الطبيعية في المجتمع. ومن ذلك ايضا تشجيع الصناعات والحرف المختلفة، وانشاء الاندية والمراكز والساحات الشعبية، وافتتاح مراكز للتدريب المهني، وأخرى لرعاية الطفولة والأمومة، وانشاء الجمعيات التعاونية، والخيرية، وجمعيات تحفيظ القرآن الكريم، والامر بالمعروف والنهي عن المنكر، وجمعيات الكشافة والجوالة والاندية الاجتماعية والاندية الادبية[1].

معوقات التنمية:

لا شك ان العمل التنموي يحتاج الى قيم جديدة، ولذلك فان التقاليد والعادات الجامدة قد تقف عقبة تؤود في سبيل التقدم والارتقاء. ومن تلك العادات السلبية، والانعزالية، والتواكل، والتراخي، والعزوف عن الاعمال اليدوية، وعدم احترام العمل كقيمة خلقية واجتماعية، والخوف من كل ما هو جديد، وعدم تحمل المسئولية والاعتماد على الدولة وحدها، والكسل، وعدم تقدير قيمة الوقت، والبعد عن التفكير العلمي، وقلة المثابرة، وقلة ايمان الناس بجدوى مشاريع التنمية، وعدم تعاون الجهات المختلفة المناط بها تخطيط مشروعات التنمية وتنفيذها، او انعدام الخبرات والمعارف والمهارات اللازمة للقيام بالعمل المتطور، أو قلة الشعور بالانتماء للمجتمع الذي تجري فيه التنمية. ومن المعوقات الرئيسة تخلف النظم الادارية وتعقد الاجراءات والبطء والتراخي في اتخاذ القرارات، وتعدد الرئاسات وانتشار اللامبالاة بين العاملين.

ومن المعوقات النفسية، شديدة الأثر، عدم الأخذ بمبدأ «وضع الرجل المناسب في المكان المناسب» وتدخل العوامل الشخصية، والوساطة والمحسوبية وما الى ذلك. ومن المعوقات التربوية الرئيسة نقص الوعي التنموي لدى افراد المجتمع. وكذلك عدم اتفاق مشاريع التنمية مع ميول الناس واتجاهاتهم، وعدم اشباعها للحاجات التي يرغبون في اشباعها.

---

(١) د. عبد الهادي الجوهري وآخرون، دراسات في التنمية الاجتماعية «مدخل اسلامي» مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ١٩٨٢م.

ويعيب بعض كتاب الغرب على المجتمعات النامية ان المسئولين غن حركات التنمية انما يوجهون اهتمامهم الى مصالحهم الشخصية، ولا يفكرون في الصالح العام للمجتمع ككل، وانهم لا يخضعون للقواعد او للقانون، وانهم يهتمون في اختيار قيادات التنمية بالمكانة Status اكثر من اهتمامهم بالكفاءة .Proficiency ويتركون الفرصة لعوامل الخرافة Superstitions لتتغلب على الوعي الصحي السليم، وانهم يخضعون كثيرا لقاداتهم. فالمجتمع المحلي الذي يتصف بالانانية وقصر النظر والتبذير او الاسراف، والذي لا يتوخى الكفاءة في قادة مشروعاته الانمائية، انما يخلق جوا غير مناسب لاعضائه. وقد تدعى مثل هذه المجتمعات المحلية اعتناق مبادىء انسانية، ولكنها لا تتبع في الواقع هذه المبادىء.

بل إن كثيراً من أهل القرى، في بعض البلدان النامية[1] لا يقدرون على الفهم العام او الذوق العام. كذلك قد يخضع القرويون لكثير من عادات التبذير والاسراف فيقدمون كثيرا من انتاجهم او محاصيلهم لغيرهم على شكل هدايا او عطايا، حتى وان لم يكن هؤلاء في حاجة الى مثل هذه العطايا، او يقدمون معظم انتاجهم كغذاء لحيواناتهم.

وهناك كثير من العادات السلبية لدى الفلاحين تعوق مسيرة العمل التنموي، من ذلك هجرة الفلاحين من القرية الى المدينة، واهمال الاراضي الزراعية، مما يؤدي الى قلة الانتاج، او تدهور مستواه. وكذلك عادة الاسراف في استهلاك المنتجات الزراعية والحيوانية، وعدم الميل الى تصنيفها. ومن هذه العادات ايضا الكسل والتراخي، وعدم توفير الرعاية الزراعية اللازمة للمحصولات او الاسراف في استخدام المياه او القروض التي توفرها لهم الدولة.

وتستهدف برامج التنمية الزراعية اعادة توزيع الاراضي Redistributing of land وزيادة الدخل Income وزيادة الانتاج Production وتغطية حاجة الامة من الطعام .National food needs

«دور الجامعة في معركة التنمية»

لم يعد مقبولا أن تبقى جامعاتنا أبراجا عاجية بعيدة عن معترك الحياة الاجتماعية

---

(١) Gamar, R.E., The Developing Nations, Allyn and Bacon, London, 1982.

والاقتصادية والسياسية للمجتمع وعما يواجه المجتمع من المشكلات والتحديات. فالجامعة، بحكم امكاناتها المادية والبشرية، تستطيع أن تضطلع بدور رائد في معارك التنمية التي اصبحت من أهم موضوعات الساعة وباتت الشغل الشاغل لمعظم أبناء المجتمع على صوت تلك الدعوة المباركة والصحيحة المدوية التي اطلقها رائد التنمية الاول وباعث حركتها الرئيس محمد حسنى مبارك حين أدرك، بواسع فطنته، أنه لا سبيل للقفز فوق الازمة الاقتصادية الا بزيادة حجم الانتاج من السلع والخدمات والارتفاع بمستوى جودته ليقوى على المنافسة العالمية ولاشباع حاجات ابناء المجتمع المتزايدة.

والجامعة لا يمكن ان تقف ازاء قضايا المجتمع موقف المتفرج. ولا يمكن ان تنتظر حتى يحدث التطور ثم تعمل على نقله الى اذهان شبابها، وانما عليها ان تكون صانعة التقدم وأن تقوم بدور الريادة وتأخذ زمام المبادأة في معركة التقدم وتحقيق الرخاء وتطوير شكل الحياة على أرضنا الطيبة.

والجامعة من أكثر المؤسسات الاجتماعية قدرة على تحديث الحياة على ارض الوطن بحكم اطلاع علمائها على أحدث ما تنتجه مؤسسات العلم ومختبراته في العالم. واذا كان هناك كثير من المؤسسات التي تسهم في حل ما يجابه المجتمع من المشكلات فان الحلول الجامعية تمتاز بخاصية فريدة وهي أنها حلول علمية قائمة على اساس تطبيق المنهج العلمي واستخدام الدراسات الحقلية والميدانية والالتزام بالموضوعية والحيدة.

واذا كان المجتمع، في عصره الحالي، قد أخذ على عاتقه خوض غمار التنمية، فان الجامعة لا بد وأن تضرب بسهم وافر في هذا المضمار. ومن هنا يصبح عليها أن تتصدى لمشاكل التنمية ومعوقاتها فتجري البحوث والدراسات وتعقد الندوات والمؤتمرات لحل ما يعن للمجتمع من مشكلات في الوقت الحاضر كمشكلة الادمان والتطرف والعنف والتعصب والتسيب واللامبالاة وعدم تحمل المسئولية والعقم الاداري والروتين والتلوث البيئي وما يَحدثه من آثار مدمرة لصحة الفرد والمجتمع وانعكاسات ذلك على معدلات الانتاج والكفاءة الانتاجية.

بل ان الجامعة مسئولة عن نشر الوعي القومي وتنمية مشاعر الانتماء في نفوس ابنائها، واثارة روح الاهتمام والحماسة ازاء المشروعات الانتاجية والاستثمارية وكيف ان التنمية الحقة لا بد وأن ترتكز على كل من الجهود الفردية والحكومية ولا بد أن يكون للجهود الذاتية نصيب الأسد في حركة النهضة الشاملة المنشودة

لأن الحكومة لا تستطيع وحدها، مهما بذلت من المنح والعطاء، أن تفي بكل متطلبات التنمية المتزايدة. فلا بد من تضافر الجهود الذاتية مع الجهود الحكومية.

كذلك يخطىء من يظن أن المقصود بالتنمية هو التنمية الاقتصادية وحدها لأن المفهوم الحديث للتنمية يعتبرها متعددة الابعاد منها البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البشري. ومن هنا تدخل جميع العلوم تقريبا في حركة التنمية والجامعة هي مركز الاشعاع العلمي في أي مجتمع.

فعلى الجامعة أن تتصدى لمعوقات العمل التنموي بالدراسة والفحص وأن تبرز المشاكل وتضع الحلول وتقترح المجالات الجديدة التي يمكن ان تدخل التنمية اليها. ومعروف أن انماط الاستهلاك تعد معول هدم في حركة التنمية. فكثيرا ما تهدر عائدات التنمية وتمتصها تلك الانماط التي تتسم بالاسراف الزائد او الاهمال او التبذير.

كذلك فاننا مدعون لتحرير المواطن المصري مما يكبل طاقته ويمنعه من الانطلاق بكامل طاقته نحو الانتاج. اذا المعروف ان للعامل المصري اقل معدلات انتاجية في العالم، ولكن هذا المعدل ينقلب الى اعلى المعدلات العالمية اذا ما خرج الى خارج الحدود في هجرة أو اعارة، ومؤدى ذلك ان نظم المتابعة والرقابة ليس لها ما ينبغي ان يكون لها من التأثير والتشجيع والردع.

واذا كانت الجامعة، بحق، وسيلة المجتمع في حركة التنمية، فانه يتعين عليها ان تربي أبناءها على خوض غمار الحياة في المجتمعات الجديدة، وأن تربيهم على الفطام العاطفي فيتحررون من قيود الأسرة ويقتحمون الصحراء في جرأة وشجاعة وبسالة فيحيلونها الى جنة خضراء. واذا كانت أعباء الدولة تجعلها غير قادرة على استيعاب جميع خريجي المؤسسات التعليمية كما ان مجالات العمل الحكومي لم تعد في حاجة الى المزيد من العمالة، فان ذلك يتطلب ان يوجه الشباب نحو العمل الحر والمشروعات التنموية الصغيرة وغزو الصحارى والتوسع في اقامة المجتمعات الجديدة.

«التدريب المهني والإداري الناجح»

أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة ولا سيما التدريب المهني، وتزداد هذه الأهمية، يوماً بعد يوم،

بتعقد النظم الصناعية، وبتطور أُنظمة الادارة، ومناهجها وفلسفاتها. فالتدريب يؤدي، بلا شك، الى زيادة كم الإنتاج، كما يؤدي الى زيادة تحسين جودة السلع المنتجة ويرفع من مستوى الخدمات التي تقدم للافراد المنتجه. كما يؤدي الى رفع كفاءة المتدرب، وإلى زيادة فاعلية المؤسسات الصناعية والزراعية والتجارية والسياحية، بالمثل كما يؤدي لرفع كفاءة مرافق الخدمات العامة. وكلما ارتفعت كفاءة العاملين في مؤسسة ما كلما إنخفضت تكلفة الإنتاج، الأمر الذي يؤدي الى الرخاء، وإلى تحقيق رفاهة المجتمع وتقدمه، وإلى إشباع حاجات أبنائه من السلع والخدمات. ومن هنا يتضح ما للتدريب المهني الكفء من دور فعال وإيجابي في معركة التنمية الاقتصادية والإجتماعية، التي تقوم بها مملكتنا الناهضة في شتى مجالات الحياة.

ومن المعروف وفقاً للتراث السيكولوجي المتوافر، أن تدريب العامل تدريباً جيداً، وإتقانه لتشغيل الآلات التي يعمل عليها، يؤدي إلى حمايته من الوقوع في حوادث العمل، وما يترتب على ذلك من خسائر في الأرواح، وتدمير في الآلات، وفقدان للمواد الخام والمواد المصنعة. وعلاوة على ذلك فإن إتقاق العامل لمقتضيات مهنته وإحكامه للمهارات اللازمة للنجاح فيها، تسبب له الشعور بالرضا عن العمل Job-Satisfaction[1] كذلك فقد دلت دراسات كثيرة على أن التدريب المهني الجيد Vocational Training يقلل من نسبة هجرة العمال لأعمالهم، وإستمرار تنقلهم من عمل الى آخر Work-Turn over وبالمثل دل البحث على أن التدريب الجيد يقلل من معدلات نسبة تغيب العمال عن العمل Absenteeism. يضاف الى ذلك أن تعقد الآلات الصناعية، بصورة مضطردة، يجعل من الضروري تدريب العامل بصورة متجددة على الآلات والأجهزة الجديدة[2]. كذلك فإن حركة ترقية العمال والموظفين تتطلب، بصورة دائمة، توفير برامج التدريب بكفء. ونحن في أُمتنا العربية في حاجة ماسة الى التدريب المتواصل للعنصر البشري Human factor الذي هو، بلا شك، من أهم وأغلى العناصر في حركة التنمية، وفي معركة البناء والتشييد، وفي النهضة العربية الراهنة التي ينبغي لها أن تتسم بالشمولية والعمق.

ولما كان لعملية التدريب من قيمة وجدوى فإنه يتعين علينا البحث في أُصولها

---

(١) د.عبد الرحمن العيسوي، علم النفس في الحياة المعاصرة، دار المعارف بمصر ١٩٨٠م.

(٢) د. عبد الرحمن العيسوي، علم النفس والإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت ١٩٨٠م.

وقواعدها، ولا شك أنه من بين هذه الأصول التي تؤدي الى نجاح عملية التدريب الأصول السيكولوجية أو النفسية.

- تعريف عملية التدريب المهني:

لا شك أننا لكي نحكم فهم عملية التدريب المهني، وندرك العوامل النفسية التي تكمن وراء نجاحها، لا بد وأن نتعرف على طبيعة هذه العملية الحيوية وعلى خصائصها. تعتبر عملية التدريب المهني، في جوهرها، نوعاً من التعلم Learning بغية إكتساب المهارات والمعارف والخبرات والمعلومات والحقائق المرتبطة بمهنة معينة. ذلك التدريب الذي لا يقتصر على العمال الجدد، وإنما يتناول من يرشح لوظائف القيادة والإشراف والإدارة في مجالات العمل. كما يستفيد منه كذلك العمال القدامى، عندما يطلب منهم تشغيل آلات ومعدات متطورة. ويعد التدريب من الوسائل الناجحة في زيادة الانتاج على المستوى الرأسي، حيث يتمكن العامل من إعطاء كل ما لديه من طاقة وخبرة، وتشغيل الآلة بأقصى ما يمكن من كفاءة. ولا يستهدف التدريب الجيد تعليم العامل آداء العمل وحسب، وإنما آداءه بالطرق المثلى. تلك الطرق التي ينتج فيها العامل اكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من الجهد، وفي أقل مدة ممكنة، مع أحسن درجة من الجودة، مع المحافظة على سلامة الآلة، وعلى صحته النفسية والجسمية. والحقيقة أن تعريف التدريب المهني لا يختلف كثيراً عن تعريف عملية التعلم، تلك العملية التي تعرف بأنها تغيير يطرأ على سلوك الفرد نتيجة للتدريب أو المران أو الممارسة أو الخبرة أو التكرار[1]. وهو بذلك يختلف عن التغير الذي يصيب سلوك الفرد نتيجة المرض أو الحوادث أو السكر أو النضج الطبيعي. وفي المجال المهني يؤدي التدريب الى تغيير آداء العمال لأساليب العمل لكي تصبح وفقاً للطريقة التي رسمت لبرامج التدريب. ومما يساعد على نجاح وسهولة عملية التدريب أن تجد المؤسسة عدداً كافياً من الناس الذين تتوفر فيهم الاستعدادات والقدرات والميول والذكاء اللازم للنجاح في العمل الذي تؤديه المؤسسة.

وفي مجتمعنا العربي ظهرت في الآونة الأخيرة حاجة ماسة إلى أعداد وفيرة من

---

(١) Gilmer, B.V. Industrial Psychology, Mc Gram-Hill, 1966.

العمال والصناع المهرة لسد إحتياجات المجتمع العربي المتزايدة منهم في مشاريع التنمية الزراعية والصناعية والتجارية والسياحية ومرافق الخدمات وغيرها ولسد هذه الحاجة، فإن كثيراً من المؤسسات عندما لا تجد العمال المهرة جاهزين، فإنها تستقبلهم، وتعد لهم برامج التدريب اللازمة للنجاح فيما تقوم به المؤسسة من أعمال. وإلى جانب ذلك، فإن هناك في الوطن العربي كثيراً من مراكز التدريب المهني، كما أن هناك أقساماً للتدريب بالوزارات والمصالح والهيئات وبمدارس التعليم الفني الزراعي والصناعي والتجاري والتسوي، وفي مدارس التمريض والمعاهد الصحية والتكنولوجية. بل إن التدريب أصبح جزءاً أساسياً من المجالات العسكرية الحديثة حيث يتطلب الأمر تدريب الجنود على الاسلحة الإلكترونية المعقدة التي تتطلب التدريب وإعادة التدريب باستمرار Retraining[١] وإستكمالاً للتعرف على عملية التدريب وخصائصها نعرض لأهم أنواع التدريب.

- أنواع التدريب:

هناك أنواع متعددة من التدريب المهني، منها ما هو نوعي خاص، ومنها ما هو عام وشامل، ومنها ما يؤدي في مقر العمل نفسه، ومنها ما يتم خارج مقر العمل، ومنها ما يحصل قبل الالتحاق بالوظيفة، ومنها ما يتم في أثناء الخدمة ذاتها. ولكل نوع مزاياه ونقائصه والضرورات التي تقتضي استخدامه. وفي هذا العدد يمكن أن نتساءل أيهما أفضل التدريب العام، الذي يشمل جميع الأعمال والأقسام في المصنع مثلاً، أم التدريب الخاص Specific[٢] الذي يقتصر على إتقاق العامل لنوع معين من بين الأعمال المتعددة الموجودة في المصنع أو الشركة. من مزايا التدريب النوعي أنه إقتصادي في الوقت والجهد Economic, ومن ثم يتمكن العمال من إستئناف أعمالهم بالشركة بعد فترة قصيرة يقضونها في التدريب. ويؤدي هذا النوع الخاص من التدريب إلى إتقان العامل لعمله وإجادته وإحكام فهمه في فترة قصيرة من الزمن، مما يؤدي الى زيادة الإنتاج وخفض تكلفته[٣] ومن مزايا التدريب العام General training أنه يعد العامل للقيام بأكثر من وظيفة في المؤسسة، وبذلك

(١) Weisekopf W. A., The psychology of economics

(٢) Hepner, H. W., psychology applied to life and Work prentice -Hall, 1966.

(٣) Harrell T.W. Industrial psychology, New York, Pinehart, 1949.

يستطيع أن ينتقل من قسم الى آخر، وأن يحل محل زملائه عند تغيبهم أو فعلهم. ويستفيد العامل من أخذ فكرة عامة عن كل أقسام المصنع عندما يرقى إلى وظائف الملاحظة أو الإشراف. ومن الناحية النفسية، فإن إحاطة العامل بما يجري في نطاق مؤسسته كلها يساعده على حسن التكيف، ولكن هذا النوع من التدريب يستغرق وقتاً أطول، ويحتاج الى عدد أكبر من المدربين ويتكلف نفقات أكثر. وتحاشياً لذلك، إتجهت الصناعات الحديثة إلى ما يعرف بإسم تبسيط الأعمال Simplification وذلك للتخلص من صعوبة تشغيل الآلات والماكينات والمعدات المعقدة Complex equipments التي تحتاج الى تدريب طويل كذلك إتجه رجال الصناعة الى تقسيم الأعمال الى عمليات صغيرة وقصيرة، حتى يختص كل عامل بالقيام بإحداها، وتعرف هذه العملية في الصناعات ـ الحديثة بإسم تجزئة العمل Shredout.

وفي التدريب الذي يتم في مقر العمل نفسه On the job-training يتلقى العمال تدريبهم في نفس المصنع أو الشركة على أيدي المدربين أو الملاحظين أو المشرفين. ومن ثم لا يتكبد العمال متعة السفر أو الإنتقال الى مراكز التدريب الخارجية أو الإقامة بعيداً عن محل إقامتهم. ويتم التدريب البعيد عن مقر العمل Off the job-training.

في مراكز التدريب المهني أو في المدارس أو المعاهد أو الجامعات خارج نطاق المصنع[1]. هذا بالنسبة لأنواع التدريب المختلفة، ولكنه يؤدي من أجل تحقيق أهداف متعددة من بينها.

أهداف التدريب المهني:

١ – هناك تدريب لرجال الإشراف والإدارة والأعمال المالية. ويهتم بتعليمهم أصول الإدراة وفنونها، وأنواع القيادات، وأسس العلاقات الإنسانية، وأساليب الإشراف والتوجيه، والأسس العلمية للإدراة.

٢ – هناك تدريب مهني وفني عال، يهتم بالتخصصات العالية وبالتقدم التكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين من المجالات الصناعية أو المهنية.

---

(١) القياس والتجريب في علم النفس والتربية للمؤلف ١٩٧٧م دار النهضة العربية بيروت.

٣ – هناك تدريب تخصصي، يستهدف تدريب بعض الأفراد على التخصصات الفنية النادرة، مثل تبسيط العمل، من البيع، العلاقات العمالية، الأمن الصناعي وحوادث العمل، الهندسة البشرية، Human-engineering, تقيم العمال، التناوب بين العمال. ويلاحظ أنه كلما زاد التقدم الصناعي في بلادنا العربية، كلما زادت الحاجة إلى مثل هذه التخصصات والتدريب على إتقانها، وكذلك استخدام الآلات الالكترونية.

٤ – وهناك تدريب مهني يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لآداء عمل معين، وتحويل العمال من عمال عاديين الى عمال مهرة.

٥ – التدريب من أجل التوعية والتوجيه، ويتناول العمال الجدد الذين يلتحقون بالشركة لأول مرة، حيث يوفر لهم المعلومات اللازمة عن الشركة وسياستها وأهدافها، ويسعى لغرس الإتجاهات الإيجابية نحو حب العمل والإعتزازية وإحترامه والولاء له[1]. ولكن كيف نضمن نجاح برامج التدريب؟

– الوسائل التي تؤدي الى نجاح برامج التدريب الكفء:

١ ـ لا شك أن وضوح الأهداف والغايات يسهل تحقيقها، ولذلك فإن من أهم وسائل نجاح عملية التدريب تحديد الأهداف المنشودة من برامج التدريب تحديداً عملياً دقيقاً أي تحديداً إجرائياً Operational. ومؤدى ذلك تحديد الأعمال والمناشط والحركات والخطوات المطلوب تعليمها. ويمكن التعرف على خطوات العمل وجزئياته هذه عن طريق عملية تحليل العمل Job-analysis حيث يتم وصف العمل وتجزئته الى خطوات تفصيلية. ومن هنا فلا يكفي أن نقول إن الهدف من هذا البرنامج هو إعداد المشرف أو الملاحظ أو البائع أو السائق أو المحاسب. كما لا يكفي أن يقتصر هدف البرنامج على القول بإعداد العامل الأمين أو المخلص لعمله أو لمؤسسته. وإنما يتعين تحديد المهارات والحركات تحديداً دقيقاً، ووضع البرامج للتدريب على هذه المهارات وتعديل سلوك العمال في هذه المهارات بالذات. فمن أجل تدريب العاملات للاشتغال على الآلة الكاتبة يمكن تحديد أهداف لهذا البرنامج مثل: زيادة معدلات السرعة في الكتابة، الدقة في الكتابة، كتابة الحروف الصحيحة، الإتقان، الترتيب الجيد، النظافة .Speed, accuracy, Correct letter form and neatess

---

(١) د. أحمد عزت راجح، أصول علم النفس. المكتب المصري الحديث لسكندرية ١٩٧٨م.

٢ – يتوقف التدريب الناجح على مدى توفر الآلات والمعدات والأجهزة والخامات اللازمة لبرنامج التدريب.

٣ – كما يتوقف نجاح برامج التدريب على مدى توفر المدربين الأكفاء أصحاب الخبرة الفنية والخبرة السيكولوجية والتربوية في توصيل المعلومات إلى أذهان العمال ومراعاة مستوى العمال العقلي والعلمي، ومراعاة فن التدريس.

٤ – وبطبيعة الحال، يعتمد برنامج التدريب اعتماداً كبيراً على شخصية العامل المراد تدريبه، وعما إذا كان هو العامل المناسب الموضوع في التدريب المناسب من عدمه. وبطبيعة الحال، تتلاءم برامج التدريب اذا كانت تتفق مع ميول العامل المهنية Vocational interests. وتعتمد على ذكائه العام .General Intelligence وعلى إهتماماته وقدراته Abilities وإستعداداته Aptitudes. وعلى خبراته السابقة Experiences, وعلى حالته الصحية جسمياً وعقلياً، وعلى سمات شخصيته الأخرى His personality traits. كما يعتمد على مقدار ما يوجد لديه من دوافع Motivations وحماسة لإجتياز برامج التدريب بنجاح وإذا كان للمتدرب كل هذه الأهمية في نجاح برامج التدريب، فإنه يتعين علينا أن نحسن إختيار العمال الصالحين لبرامج التدريب. وهنا نتساءل وكيف إذن يمكن إختيار العمال الصالحين؟

المعروف أنه كلما كان البرنامج ملائماً ومتفقاً مع شخصية العمال كلما كان البرنامج أكثر نجاحاً وأقل تكلفة. وتستطيع الشركات والمؤسسات وأصحاب الأعمال إستخدام وسائل متعددة لإختيار أصلح العناصر. من ذلك تطبيق الاختبارات النفسية[١] والمقابلات الشخصية والتعرف على تاريخ حياة العامل، وخبراته السابقة، والتدريبات التي سبق أن تلقاها، وآراء الذين عمل معهم. ولا شك أننا في معركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مملكتنا الناهضة في أمس الحاجة لوضع مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب The best man for the best job. موضع التنفيذ المعجل ونظراً لما للعوامل النفسية من أهمية[٢]، فإنها ولا شك تسهم في نجاح برامج التدريب وتجعلها أكثر فاعلية وأكثر نفعاً، وأقل كلفة وتجعل العمال أكثر إقبالاً وحماسة لتلقى برامج التعليم وما فيه من معلومات جديدة.

---

(١) Sperling, A., psychology made simple, W.H., Allen, London, 1967.

(٢) دراسات سيكولوجية، للكاتب، دار المعارف بمصر ١٩٨١م.

- الأصول السيكولوجيـة للتـدريب الكفء:

مما لا شك فيه أن عملية التدريب تتوقف على شخصية المعلم أو المدرب وعلى خبراته السابقة، ولكن لا شك أن الاستعانة بقوانين التعلم وشروط التعلم الجيد تساعده على حسن أداء رسالته بكفاءة أكثر، ذلك لأن عملية التدريب، في ما يمكن أسلفنا، عبارة عن عملية تعلم وتعليم. ومن بين هذه الأسس النفسية ما يلي:

١ - التعلم عن طرق الجهد الذاتي النشط أو التعلم عن طريق العمل Active learning: فقد دل البحث والتجريب على أن التعلم القائم على الجهود الذاتية الإيجابية للمتعلم أو للمتدرب أكثر ثباتاً من التعلم الذي لا يقوم فيه المتعلم بأي دور إيجابي. ذلك لأن مجرد الملاحظة أو مشاهدة العمل لا تفيد بقدر ما يفيد قيام العامل بنفسه بآداء السلوك المطلوب. ولقد وجد أن التعلم القائم على الجهد الذاتي للمتعلم يستعصي على النسيان. ومن الأمثلة الواضحة أن الإنسان لا يستطيع أن يتعلم السباحة أو ركوب الدراجة من مجرد القراءة عنهما. ويؤدي آداء العمل إلى أن يكتشف العامل الأخطاء فيعمل على تصحيحها، كذلك يكتشف الطريقة المثلى لآداء العمل فيطبقها. ولا شك أن بقاء العامل سلبياً متقلباً في الموقف التدريبي من الأساليب الرديئة في التعلم وفي التدريب. فآداء العمل وبذل الجهد يؤديان الى اتقان العمل وتكوين المهارات وترسيخ المعلومات[١].

٢ - التميز والتعميم Descrimination and generalization: يجب أن يتعلم التمييز بين أنواع المناشط المختلفة، مثلما يفعل الطفل الصغير عندما يستطيع أن يميز بين الكلب والقط. أما التعميم فهو تطبيق الخبرات السابقة على مواقف جديدة، وبالمثل فإن العامل يعمم خبرته في موقف معين على مواقف أخرى جديدة متشابهة.

٣ - الكف أو الانطفاء Extintion: من المعروف أنه من الممكن إزالة أو حذف بعض الاستجابات من آداء الفرد، وذلك عن طريق إيقاف ذلك التعزيز الذي كان يتبع أو يصاحب هذه الاستجابات، فعندما تتوقف المكافآت أو التعزيزات، فإن

---

(١) Hilgard, E.R., Theorie of learning, New York, Appelton, Crafts, 1970.

الاستجابات تأخذ في التضاؤل والانطفاء. وهكذا تفقد الاستجابة قوتها كنتيجة لانعدام التعزيز، وعلى ذلك يمكن حذف العادات السلوكية الخطأ أو السيئة في سلوك الناس، عن طريق ممارستها ثم بيان خطئها وعدم تقديم أي مكافأة على آدائها.

فالإتجاهات العدوانية مثلاً عن العمال يمكن العمل على كفها عن طريق إيقاف أي تعزيز لها، هكذا الحركات الخاطئة في أداء العمل.

٤ - الطريقة الكلية والطريقة الجزئية في التعلم: الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم العامل آداء العمل كله دفعة واحدة، كأن يتعلم الطفل حفظ قصيدة من الشعر دفعة واحدة. أما الطريقة الجزئية فهي التي تقتضي تقسيم المادة الى وحدات جزئية، ثم حفظ أو تعلم وحدة وحدة. وفي مجال العمل يقسم العمل إلى أجزاء يتعلمها العامل جزءاً جزءاً.

والوضع الراهن لهذه المشكلة هو أن الطريقة تتوقف على طبيعة المادة المراد تعلمها. فالمادة الصعبة أو المعقدة يستحسن تقسيمها، أما المواد السهلة فيمكن تعلمها دفعة واحدة.

والمعروف ان عملية التعلم، وبالمثل التدريب، وكذلك الإدراك الحسي يسير من العام، الكلي، المبهم، الى الخاص المفصل الواضح الجزئي. فالتدريب يبدأ بشكل عام وتقريبي ثم يتدرج الى الأمور الدقيقة التفصيلية المعقدة. ومعنى ذلك أن التدريب على الأعمال العادية يتم أولاً ثم الأعمال التي تتطلب مهارات فنية دقيقة.

وعلى ذلك، فإن تصحيح الأخطاء يكون تدريجياً، والإرتفاع بمستوى العامل في الآداء يكون أيضاً تدريجياً حتى يصل الى المستوى المطلوب. ومعنى ذلك أننا لا نتوقع الكمال المطلق من العامل المستجد. وفي المراحل الأولى من التدريب، سوف يركز العامل على الحركات أكثر من اهتمامه بالإنتاج. ويشبه عملية التدريب هذه أحد الكتاب بالقول بأنها تشبه صناعة الفنان لتمثاله، فهو يبدأ بصنع شكل تقريبي من الصلصال ثم يستمر في إدخال التحسنات عليه حتى ينهي بإخراج عمله الفني في صورته الكاملة.

٥ الثواب والعقاب كدوافع على التعلم: أيهما أفضل أن تدفع العامل على تعلم مهنته الجديدة عن طريق المكافأة أو عن طريق العقاب؟ بعبارة أخرى كيف

يمكن تعديل السلوك الخاطىء هل عن طريق إنزال العقاب أم عن طريق فتح المكافآت والتعزيزات؟

لقد دل البحث على أن إثارة العامل عن طريق التعزيزات الإيجابية أفضل من العقاب وعلى ذلك نتائج التعلم تصبح أكثر نجاحاً في حالة إتباع منهج التعزيزات الإيجابية كالمديح والثناء أو المكافآت والحوافز الإيجابية.

أما التعزيزات السلبية، فتظهر في العقاب، وفي الحرمان من المرتب أو الحرمان من بعض الامتيازات أو الطرد من الدراسة، أو إعادة العامل الى مهنة أقل من مهنته، أو التهديد بأي من هذه الأساليب.

٦ **تنمية القدرة على التعلم The ability to learn**: يجب أن يستهدف التدريب تنمية قدرة العامل على التعلم، أي تعليمه كيف يتعلم، والمعروف أن التعليم الحديث يستهدف تنمية قدرات التلاميذ واستعداداتهم، أكثر من مجرد حشو أذهانهم بالمعلومات.

فلقد أوضحت الدراسات أن العامل يجد سهولة في التعلم في المراحل الأخيرة من برامج التدريب بالقياس الى المراحل الأولى من البرنامج، وذلك لأنه يكون قد نمى في نفسه القدرة على التعلم.

٧ **إنتقال أثر التدريب Transfer of training**: يقصد بإنتقال أثر التدريب في عملية التعلم إمكان الإستفادة مما تعلمه الفرد في مواقف سابقة في مواقف لاحقة، أو إمكان تطبيق الخبارات التي اكتسبها في ميدان معين على ميادين أخرى جديدة. فتلعم اللغة الفرنسية يساعد في تعلم اللغة الإيطالية، والتدريب على عمليات الطرح يفيد في تعلم الطفل عمليات الجمع والقسمة وهكذا.

وفي الغالب ما يستهدف التدريب المهني هدفاً مزدوجاً: التدريب لوظيفة معينة ثم التدريب العام لإمكان تعليم مهن جديدة. والمعروف أن إنتقال أثر التدريب قد يكون إيجابياً وقد يكون سلبياً، بمعنى أنه قد يساعد على تعلم المهارات الجديدة، وقد يكون معوقاً للتعلم الجديد، وذلك في حالة تضارب وتناقض المادتين. ويجب أن يلم المدرب بالأمور المشابهة، وبطرق التعلم الجيد، بحيث يمكن عليه إنتقال أثر التدريب.

٨ - ومن المبادىء الهامة لنجاح التدريب ضرورة وجود دوافع Motivations: لدى الأفراد الذين يحضرون برامج التدريب، والمعروف أن الدافع هو الذي يحرك الفرد نحو القيام بالجهد المطلوب للتعلم.

٩ - كذلك من المبادىء التي يجب على المدرب مراعاتها مبدأ وجود الفروق الفردية Individual differences: بين الأفراد في القدرات والاستعدادات والذكاء والميول والدوافع وغير ذلك من السمات التي تؤثر في سرعة تعلمهم.

١٠ - كذلك من المبادىء الهامة للتعلم: أنه قد يحدث نتيجة للاقتران الشرطي، أو للمحاولة والخطأ، أو على أساس الاستبصار، فربط الأعمال الناجحة بالشعور بالارتياح يؤدي الى حدوث الأفعال الناجحة.

١١ - كذلك هناك كثير من وسائل الإيضاح أو الوسائل السمعية والبصرية: المعينة على التعلم مثل النماذج والصور والخرائط والرسوم والآلات والقطاعات الطولية والعرضية وعينات الإنتاج وغير ذلك. فالتدريب على قيادة الطائرات يمكن أن يتم جزء كبير منه على الأرض في حجرات مزودة بآلات خاصة.

وهناك آلات حديثة تستخدم في التعليم في الوقت الحاضر، حيث تقسم المادة الى أجزاء صغيرة، ثم يقرأها الطالب جزءاً جزءاً ثم يكتب إستجاباته أو إجاباته على بعض الأسئلة، ثم يدير زراً معيناً من الآلة فيتأكد من صحة إجابته أو خطئها. كذلك يمكن إستخدام كتاب توضع فيه المادة على شكل بنود صغيرة يستجيب القارىء لكل بند ثم يقلب الصفحة لكي يتحقق من صحة إجابته عن طريق رؤية الإجابة النموذجية، على أن يدون الطالب إجابته كتابة في الكتاب نفسه أو في شريط يظهر له من الآلة التي أمامه. وعلى ذلك فالكتاب المصمم لهذا النوع من التعليم توضع صفحاته بحيث تكون صفحة تحتوي الخطوات التي يعملها الطالب والصفحة التالية تحتوي على الإجابات النموذجية لهذه الخطوات.

كذلك من المبادىء الهامة للتدريب تقييم تحصيل العمال بعد فترات من التدريب، وذلك في نهاية التحقق من اكتسابهم المهارات المطلوبة. ويستخدم في ذلك إختبارات الكفاية وإختبارات التدريب والإختبارات التحصيلية المختلفة. والمعروف أن هذه الأختبارات لا بد وأن تتوفر فيها صفة الصدق والصفات الموضوعية Objectivity.

١٢ - التكرار والمران Repetition and Practice: لا شك أن التكرار يساعد على تعلم آداء أي عمل. أما مقدار التكرار يتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها، وعلى شخصية المتعلم، وعلى الطرق المستخدمة في التدريب. ولقد وجد أن التدريب المتقطع، أي الذي يتم على فترات تتخللها فترات راحة. يعد أكثر فاعلية من التدريب المتصل المستمر.

Repetitions that are separated by a period of time are often more effective than repetitions that occur close together.

والتكرار الموزع أفضل من التكرار المركز، يساعد على سرعة الحفظ.:Retention

١٣ -الارشاد والتوجيه نحو العمل Task guidance: الارشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته. فإرشاد المتعلم الى الطرق الصواب فيه إقتصاد لوقته وجهده، حيث يتعلم الإستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلاً من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يبذل بعد ذلك جهداً مضاعفاً في إزالة العادات الحركية الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة. وهناك نوعان من التدريب: تدريب لتحقيق دقة الآداء واتقانه، وتدريب لتحقيق السرعة. وفي حالة تدريب السرعة ينبغي أن يحدد المدرب مع السيكولوجي معدل السرعة المعقول الذي ينبغي وصول المتعلم إليه. وكذلك فإن إحاطة المتعلم علماً بأخطائه وبتقدمه، أي معرفته بنتائج جهده تساعده على حسن التعلم. فالاحساس بالنجاح يقود الى النجاح والطموح، ومعرفة الخطأ تساعد على تجنبه.

١٤ - المكافأة أو التعزيز Reinforcement: من المبادىء الهامة التي تسهل عملية التعلم مبدأ المكافأة أو التعزيز، أي إستشارة المتعلم وتشجيعه، نتيجة لجهوده الناجحة. وقد يكون التعزيز في شكل مكافأة، أو في شكل الشعور بالنجاح، أو في شكل زيادة إنتاج العامل. وقد يكون التعزيز في شكل مكافأة مالية، أو في شكل أعتراف المؤسسة بالعامل، أو في شكل أحساسه بالنجاح في تحقيق أهدافه. ولذلك ينبغي أن تكون أهداف العامل من التدريب أهدافاً واقعية، بحيث يمكن تحقيقها لما يجب مساعدة المتعلم على أن يحدد مستويات طموحه، بحيث يمكن إشباعها، فارتفاع مستوى الطموح بما يزيد عن قدرات الفرد يقود الى الشعور بالاحباط الذي يؤدي بدوره الى انعدام الشعور بالثقة بالنفس. وعن طريق المناقشات الحرة ـ

يمكن للعامل أن يعبر عن آرائه للجماعة، وكذلك للمدرب. ومن وسائل التعزيز الإيجابية الدرجات العالية التي يحصل عليها المتعلم على إختبار ما بعد فترة من التدريب، أو مديح المدرب له وعلى كل حال يكون التعزيز أكثر تأثيراً إذا وقع بعد الإنتهاء من العمل مباشرة. فالإنتظار حتى يتم برنامج التدريب كله ثم يتم تعزيز المتعلم لا يفيد بنفس الدرجة التي يفيد بها التعزيز المباشر. ولا شك أن التعزيز يساعد على إستمرار رغبة المتعلم في التدريب كما يحفزه على تعديل سلوكه.

١٥ - **الظروف الفيزيقية المحيطة بمكان التدريب:** يتعين ان تكون جيدة وملائمة لنوع التدريب، وعدد العمال. وذلك من حيث الإضاءة الجيدة، والموزعة توزيعاً جيداً على مكان التدريب، ومن حيث التهوية الجيدة، وتوفر درجة الحرارة الملائمة أو الرطوبة وإلى جانب توفر الهدوء، والجلسة المريحة. وينبغي حل ما يواجه العمال من مشكلات أثناء عملية التدريب، لصفاء أذهانهم.

١٦ - **يتعين أن تكون العلاقة بين المدرب والمتدربين علاقة:** إيجابية طيبة، يسودها جو من الدفء والتعاطف والإحترام المتبادل والتفاهم والاخذ والعطاء.

١٧ - **يتعين أن ينتهج المدرب نهجاً جيداً في طرق تدريسة:** كأن يعتمد على الحوار المناقشة وإشراك المدربين العملية التدريبية، وتكليفهم بإعداد البحوث والمقالات وإجراء التجارب والمطالعات بأنفسهم. وعليه أن يتحاشى بقدر الإمكان أسلوب الإلتقاء أو السرد الآلي.

١٨ - **ينبغي إثارة حماس المتدرب وتشويقه بإستمرار:** وتشجيعه على بذل الجهد والإهتمام بالتدريب، وتوضيح فوائد التدريب بالنسبة له ولمؤسسته.

١٩ - **ضرورة وجود معنى للمادة المتعلمة:** وفي مجال تعلم الانسان أو تذكره هناك تجارب عديدة أجريت في هذا الميدان من أقدمها تجربة عالم النفس الألماني Ebbinghaus التي أجراها عام ١٨٨٥م. ولقد أستخدم من هذه التجربة عبارات عديمة المعنى، وحاول هو نفسه حفظها عن ظهر قلب Learn by heart.

ومن أمثلة هذه العبارات عديمة المعنى ما يلي:

TAZ Jum. F.I.D. MOG

وأختار هذه الكلمات عديمة المعنى بطريقة عشوائية. وأخذ في قراءة هذه

السلاسل من الكلمات عديمة المعنى حتى تمكن من إسترجاعها بدقة كاملة. وكان يحسب لنفسه الدرجة على أساس الزمن الذي يستغرقه في حفظ هذه القوائم. وحاول في أثناء التجربة الأحتفاظ بجميع العوامل الأخرى ثابتة، فكان يحتفظ بحالته الجسمية في حالة واحدة حتى لا يؤثر ذلك على أجراء التجربة، كذلك تجنب أن يقرأ في هذه الكلمات اي معنى، أو أن يجد لنفسه، فيها معاني معينه. وتحاشى مقارنة هذه الكلمات بالكلمات ذات المعنى. وكان يستريع ين كل محاولة وأخرى فترة قدرها ١٥ ثانية. وخرج من هذه التجربة بما عرف في تاريخ علم النفس باسم «مبادىء أبنجيهوس الإقتصادية في التحصيل أو الاكتساب» Ebbinghaus's principles of economy in acquiring ولقد أيدت البحوث التي أجريت بعده هذه المبادىء، وأضاف إليها بعض الباحثين مبادىء أخرى أوردناها في صلب هذا البحث.

الإستنتاجات العامة المستخلصة

يوجه هذا المقال النظر الى ضرورة الإهتمام بالعوامل السيكولوجية أو النفسية والتربوية في عمليات التدريب المهني، بغية أن تصبح هذه العمليات أكثر فاعلية وإيجابية، وحتى يزداد عائدها أو مردودها. ولا شك أن للتدريب أهمية كبيرة في معركة التنمية الإقتصادية والإجتماعية الواسعة والمباركة التي تشهدها المملكة العربية السعودية في عصرها الميمون هذا. إننا في معركتنا مع التخلف في حاجة الى كل ذاد، وإلى إستغلال كل طاقة وكل قوة، واستثمارها، بحيث تعطي أفضل ما فيها من عطاء وخيرات. وليس هناك أثمن من ثروتنا البشرية المختلفة في عقول أبناء أمتنا العربية والإسلامية وسواعد رجالها وطاقات شبابها. والتدريب المهني المتواصل ضرب عظيم من ضروب تنمية الفرد، ورفع كفاءته العلمية والمهنية والشخصية. وبذلك يصبح سلاح الأمة في معارك القضاء على الفقر والتخلف، وفي تحقيق النمو والرفاهة والتقدم والإزدهار المنشود. والواقع أن عملية التدريب ليست عملية سهلة أو بسيطة، كما أنها لا يمكن أن تؤتي أكلها المرجوة إذا كانت عفوية أو عشوائية، وإنما هي عملية لها أصولها وقواعدها، وهي فن من الفنون الذهنية الرفيعة التي تستند على اسس علمية وفنية ونفسية وتربوية. إن الإستيعاب أو الإستذكار أو الفهم او اكتساب المهارات والخبرات أنما هو من يحتاج الى التدرب على أتقانه وإحكام فهمه. ويوضح المقال بكل تواضع أهمية التدريب، والتخطيط له، وإعداد المدرب

الكفء، والمتدرب الناجح، ومن ذلك مراعاة مستواه العقلي والتعليمي، وأخذ إهتماماته وميوله وذكائه العام وقدراته.. في الإعتبار. كما أن التدريب الكفء يستند الى أسس سيكولوجية، دلت التجارب العلمية والميدانية على فاعليتها ونفعها من ذلك ضرورة أن يكون المتعلم إيجابياً فعالاً، وأن يعتمد التدريب على التمييز والتعميم، وضرورة تحديد أهداف البرنامج تحديداً إجرائياً، وتوفير المتدرب الصالح والمدرب الكفء والإعتماد على الطريقة الكلية التي تفضل بلا شك الطريقة الجزئية التحليلية، وتوفير سياسة عادلة للثواب والعقاب، والإستفادة من مبدأ إنتقال أثر التدريب. ووجود الدافع من العوامل المؤدية الى نجاح الوسائل السمعية والبصرية، أو إستخدام ما يعرف بأسم تكنولوجيا التعليم، والإعتماد على التكرار والمران والممارسة، وتوفير الإرشاد والتوجيه، وتوفير التعزيز أو المكافأة كلما أحسن المدرب، وضرورة أن تكون الظروف الفيزيقية، كالإضاءة والتهوية، مناسبة للتدريب. وكذلك يتعين أن يكون لما يتعلمه المتعلم معنى في ذاته، ذلك لأن إستخدام المصطلحات أو الألفاظ التي لا يعرف المتعلم معناها، يجعله يعمد الى الحفظ الآلي الأصم الأعمى. ويجعل علمية التدريب عملية صعبة عقيمة. وللمقال أهمية تطبيقية كبيرة في مجالات التنمية وفي مجالات الإدارة. ومن حسن الحظ أن تطبيق معظم ما ينادي به المقال لا يحتاج الى إعتمادات مالية كبيرة أو ميزانيات خاصة..



الفصل الخامس

دور الادارة في المحافظة على صحة العمال

- الأمراض المهنية
- الصحة النفسية للعامل.
- الأمن الصناعي وسلامة العمال.

الامراض المهنيـة:

كلما ازداد التصنيع واتسعت آفاقه كلما زاد انتشار الامراض المهنية التي تصيب العمال، وذلك اذا لم تتخذ الاجراءات الكفيلة بحماية العمال من امراض المهنة. وأمراض المهنة، وإن كانت تتشابه أعراضها مع الأمراض الأخرى، إلا أنها تختلف عنها في أسبابها وطرق الاصابة بها. ومن ذلك السل الرئوي أو الروماتزم أو ضعف الأبصار، فقد تنتج هذه الأمراض من العمل الصناعي وقد تنتج من غيره من الأسباب. ولذلك يميز المرض المهني بأنه المرض الذي يصيب من العامل بسبب العمل أو في أثناء تأدية العمل. فالمرض المهني ينشأ عن الظروف التي يوضع فيها العامل أثناء العمل. وهنا نتساءل هل الأمراض المهنية أمر حتمي لا مفر منه أم أنه في الامكان تحرير الانسان والوقاية منه؟

بطبيعة الحال جميع الامراض المهنية يمكن الوقاية منها وشأنها في ذلك شأن حوادث العمل واصاباته يمكن منعها ما لم تكن راجعة إلى اسباب كامنة في العامل نفسه كما تذهب إلى ذلك نظرية استهداف الحوادث في تفسير الحوادث حيث تميل إلى افتراض وجود نزعات لاشعورية لدى بعض الافراد تؤدي بهم إلى أن يورطوا أنفسهم في الحوادث والتعرض، من جراء ذلك، للاصابات. وحتى هذه الحالات يمكن علاجها بالتحليل النفسي.

ومن الجدير أن نتساءل عن المسؤول عن حدوث الامراض المهنية وهل هو الطبيب وحده أم أخصائي الأمن الصناعي وحده أم المدربون أم علماء النفس؟ الحقيقة أن لكل من هؤلاء دوره في الوقاية والعلاج ومنع وقوع الحوادث والمسؤولية مشتركة تتضمن عمل كل من: -

- الطبيب.
- الاخصائي النفسي.
- المدرب.
- أخصائي الأمن الصناعي.

- رجال الادارة.
- أخصائي تحليل العمل.
- أخصائي الهندسة البشرية.

ويحدد الدكتور محمد لبيب السرسي أثر العوامل الطبيعية في نشأة الأمراض المهنية على النحو الآتي[1]: -

١ - الحرارة، وينتج عنها تقلصات العضلات أو ضربة الشمس أو عتامة عدسة العين.

٢ - الرطوبة، وينتج عنها تجمد الأطراف.

٣ - الضوء، وينتج عن زيادته عتامة عدسة العين وينتج عن نقصه رعشة العين كما هو الحال في المناجم.

٤ - الضغط الجوي، وينتج عن ارتفاعه مرض الهواء المضغوط وعن انخفاضه فقاعات الهواء في الدم.

٥ - الذبذبة، وتسبب تقلصات في شرايين الاطراف وضموراً في العظام وتسبب الصمم الذي ينتج أيضاً عن الضوضاء.

٦ - الكهرباء وتسبب الصعق والصدمات والحروق.

٧ - المواد المشعة، أي الاشعاعات، وتسبب أمراض العين والجلد والدم والسرطان.

فالظروف الفيزيقية السيئة والتي تتضمن الحرارة والبرودة والرطوبة والضوضاء والاضاءة والالوان تؤدي إلى اصابة العامل ببعض الأمراض المهنية. ومن هنا كانت ضرورة أن تكون هذه العوامل مناسبة لطبيعة العمل والى جانب هذه العوامل الفيزيقية المحيطه بالعمل هناك بعض العوامل الكيميائية والتي تتمثل في المواد التي تبتلع ويتم امتصاصها عن طريق الجهاز الهضمي في الانسان مثل الزرنيخ. وهناك مواد ضارة يمتصها الجلد مثل المبيدات الحشرية كبوليس النجدة وغيره من المبيدات كالتوكسافين والنيكوتين والفنيك وبعض انواع المفرقعات.

وهناك مواد ضارة يتم استنشاقها عن طريق الجهاز التنفسي في الانسان ومن

---

(١) د. محمد لبيب السرسي، تعريف بالامراض المهنية، السلسلة العمالية ٤٤ القاهرة ١٩٧٠.

ذلك وجود الغبار الذي يؤدي إلى اصابة الرئتين بالتليف. أو الغبار الناتج من المواد النباتية ويؤدي إلى اصابة الرئة بالالتهاب او يؤدي الى الاصابة بأمراض الحساسية مثل غبار القطن والكتان والقصب. ثم هناك غبار المعادن الثقيلة منها ما يسبب الالتهابات الرئوية كالمنجنيز، ومنها غبار يتسبب في الاصابات السرطانية مثل النيكل والكروم والزرنيخ والاشعاعات المختلفة. وهناك بعض الغازات الضارة والابخرة مثل البنزين وثاني أكسيد الكبريت.

هناك مجموعة من الأسباب يمكن أن تسمى بالعوامل الحيوية أو البيولوجية التي تنتشر في جو العمل وخاصة إذا كان يتسم بالزحام ومن ذلك انتقال العدوى عن طريق الميكروبات المعدية والفيروسات وتؤدي إلى الإصابة بمكروب السل أو الحميات المختلفة.

وهناك بعض الأعراض التي قد تنتج من كثرة ممارسة العمل من ذلك تقلص العضلات في عمل التلغراف أو الكاتب على الآلة الكاتبة.

الحرارة:

بالنسبة للحرارة الزائدة عن حاجة العامل، كما هو الحال في حالة عمال المسابك والافران، في صناعات مثل الحديد والصلب والزجاج أو غير ذلك من الأعمال الشاقة التي تسبب إفراز العرق بغزارة، ومن ثم يقل الماء والملح في الجسم وتؤدي هذه الحالةإلى تقلص عضلات اليدين والقدمين وحدوث الاسهال والقيء والجفاف. ويمكن تعويض العمال عما يفقدونه من الماء والملح باعطائهم كميات اضافية منهما. ويفضل الا يعمل مرضى الكلي في مثل هذه الاجواء الحارة التي تفقد اجسامهم ما بها من ماء.

ومن الاعراض الشائعة ضربات الشمس أو صدمة الشمس ومن اعراضها جفاف الجلد وارتفاع درجة الحرارة مع الدوار والارتعاش والذهول والتشنجات والاغماء مع زرقة الاطراف. ولاسعاف المريض يلزم نقله فوراً إلى جو بارد.

وتتمثل الوقاية في خفض مصادر الحرارة وعزل الافران أو السخانات وتبريدها بالماء أو المراوح ووضع الحواجز أمامها بحيث تسمح بالرؤية دون خروج الحرارة، كذلك يمكن رش الاسطح بالماء البارد واستمرار تيارات الهواء الباردة في جو

المصنع كله. كذلك يمكن حماية العمال عن طريق تقليل ساعات تعرضهم للحرارة، واعطائهم فترات للراحة في اماكن باردة.

بالنسبة للبرودة فلا توجد مشكلة لدينا في مصر نخصها لاعتدال الجو عامة، وقد لا يعاني منها الا العمال الذين يعملون في الثلاجات وتؤدي إلى برودة الاطراف وبهتان لونها وتساقط الجلد والاصابع. وهناك أناس لديهم قصور في الدورة الدموية بأطرافهم ومثل هؤلاء يتعين إبعادهم عن مثل هذه الأعمال.

أما الاضاءة، وخاصة الأشعة تحت الحمراء، فإنها تسبب عتامة عدسة العين، وتنتشر هذه الاعراض بين عمال الافران والزجاج، وللوقاية منها يلزم استخدام نظارات واقية للعين وهي مصنوعة من زجاج يمنع الحرارة ويسمح بالضوء.

أما الأشعة فوق البنفسجية فتسبب احمراراً وحروقاً في الجلد والتهابات في العين، وتحدث في عمليات اللحام. ومن وسائل الوقاية توزيع النظارات على عمال اللحام وعلى غيرهم من العمال الذين يقتربون منهم أو عزل عملية اللحام وعمالها في مكان بعيد عن بقية العمال. وبطبيعة الحال يتعين عدم خلط نظارات العمال وتداولها بينهم حتى لا ينتقل الرمد من المريض إلى السليم منهم.

للاضاءة الجيدة أهمية كبيرة في الحياة داخل المصنع، فهي تساعد على منع الحوادث وعلى عدم اصابة العامل بضعف في ابصاره وعلى عدم حدوث الشعور بالملل والكآبة، وعدم اجهاد العين. وتختلف الاضاءة اللازمة باختلاف نوع العمل والسطوح الموجود فوقها العمل.

أما المرض المعروف باسم «مرض الهواء المضغوط أو ضغط الهواء» فانه يصيب عمال الغطس تحت الماء وعمال الحفر للانفاق التي تعمل على ابعاد مختلفة من سطح الماء حيث يدخل العمال في خزانة غاطسة للقيام بمثل هذا العمل، ويوجد بهذه الخزانة هواء مضغوط وذلك لتساوي الهواء المضغوط داخل هذه الخزانة بالهواء خارجها. وهذا الضغط يساوي ما مقداره ضغط جوي واحد لكل عشرة امتار من الماء. وأثناء زيادة الضغط داخل الخزانة يصاب العمال بآلام في الأذنين وبصداع في الرأس، وإذا تصادف وكان العامل مصاباً باحتقان في الحلق، فإنه قد

يصاب بالنزيف الدموي في الأذن أو بالانثقاب في الطبلة، وإن كان مصاباً بمرض في الرئة فقد تنكمش أو تنفجر إذا كتم العامل نفسه أثناء النزول. وعلى ذلك يتعين اختيار هؤلاء العمال من بين العمال الأصحاء بعد فحصهم طبياً.

وفي أثناء صعود الخزانة إلى السطح ينخفض الضغط فيتمدد الهواء داخل الجسم ويحدث ما يسمى بمرض الهواء المضغوط ومن أعراضه الالآم الشديدة في العضلات والدوار والإغماء. وقد يصاب المريض بالشلل وقد يتوفى. والمعروف أن هذا المرض لا يحدث إلا إذا زاد العمق عن ١٢ متراً. ويلزم للوقاية تقليل ساعات العمل تحت الماء بحيث لا تزيد عن ساعتين. ويستحسن أن يستنشق العامل الاوكسجين قبل العمل وفي أثناء مرحلة العودة والصعود إلى أعلى يجب ألا يكون هذا الصعود فجائياً أو حاداً، وإنما يتعين أن يكون تدريجياً وبطيء. ويمكن أن يرفع العامل مباشرة من الخزانة وينقل إلى غرفة خاصة يكون ضغط الهواء فيها مساوياً لضغطه داخل الخزانة ثم يأخذ في الانخفاض التدريجي. وإذا مرض العامل، فإن علاجه يكون بادخاله غرفة الضغط مرة أخرى.

أما الامراض الناتجة عن النبذة فتوجد في أعمال الآلات التي تستخدم لحدوث الثقوب أو القطع مثل عمل الشنيور وغيره من المعامل المتذبذبة التي تستعمل في قص الاسفلت في الطريق. ويترواح عدد ذبذبات هذه الاجهزة من ٧٠٠ – ٣٠٠٠ وتصاب اليد التي يضغط بها العامل، وتصبح بيضاء حيث يبهت لونها مع وجود الألم والتنميل في اليد. بين اصابة اليد اليسرى مثلاً التي يضغط بها العامل لتشغيل مثل هذه الآلات تصاب اليد اليمنى. ولا يظهر المرض مباشرة بعد بدء العمل، وإنما يظهر بعد مدة تترواح ما بين ثلاثة شهور وعامين. وفي الحالات الشديدة تلتهب مفاصل اليد وتضمر العظام.

وللوقاية من هذه الاصابات يجب عدم استعمال المعامل سريعة الذبذات (٢٠٠٠ – ٣٥٠٠ ذبذبة مثلاً) في الدقيقة الواحدة – يتعين منع التدخين مع ضرورة ارتداء قفازات سميكة مصنوعة من الصوف تقي اليد من تيار الهواء وتقيها من الارتجاج، مع ضرورة تدريب العمال على الاستخدام الصحي للمعول، بحيث لا يحدث كثيراً من النبذات.

وللضوضاء الشديدة آثار ضارة كثيرة منها عدم سماع العامل للاشارات والتنبيهات مما يساعد على وقوع الحوادث، وأخطر أعراضها أن تؤدي إلى فقدان السمع.

ونحن نعرف أن الضوضاء إما أن تكون متصلة مستقيمة ومستمرة كصوت آلات الغزل والنسج أو متقطعة كتلك الصادرة من المطارق، والأخيرة أكثر خطورة من الأولى. وفي حالة الضوضاء الشديدة تصاب الأذن بالصمم. ومن الوسائل الوقائية استبعاد العمال الذين يوجد لديهم أصالة شغف في السمع. ويبدأ الفقدان بالنسبة للاصوات العالية فقط، ولذلك يتأخر ادراك الفرد للمرض، حيث أنه يسمع الاصوات العادية، ثم يمتد العرض بعد ذلك ويفقد الفرد القدرة على سماع جميع الاصوات. وللوقاية من هذه الاعراض يمكن اقتراح ما يلي:

١ – استخدام آلات جديدة لتقليل صوتها.

٢ – وضع مطاط أو لباد تحت الماكينات لتقليل صوتها.

٣ – عدم وضع الماكينات في الطوابق العليا لأن ذلك يزيد من قوة النبذبة.

٤ – تبطين جدران المصنع بمواد تمتص الاصوات وتمنع انعكاسه.

٥ – عزل الماكينات شديدة الاصوات بعيداً عن المصنع.

٦ – عمل حواجز امام الماكينات تقلل صوتها.

٧ – استعمال صمامات للاذن مصنوعة من البلاستيك او المطاط. ويمكن استعمال الشمع أو الصلصال المغطى بقطعة من الشاش حيث يتشكل بسهولة مع شكل الاذن.

٨ – اجراء فحوصات دورية للعمال لعزل المصابين أولاً بأول.

وفيما يتعلق بأخطار الكهرباء على الصحة، فإن الصدمة بها قد تؤدي إلى الصعق والوفاة، ولا سيما إذا كان التيار أزيد من ٢٠٠ فولت. وإذا كان تياراً متردداً أو إذا كان الجسم مبتلاً بالماء أو إذا كان العامل يقف فوق سطح معدني على العكس من الأرض المطاطة أو الخشبية.

والانسان المصاب بالضعف العام يتأثر أكثر بالصدمة الكهربية من الشخص السليم.

وتخلص الوقاية في الفحوص الدورية لجميع الوصلات الكهربائية والاسلاك، وعلى جميع الاجهزة، وكذلك ضرورة تدريب العمال تدريجياً على استعمال الالآت الكهربائية. والوسيلة الوحيدة التي تنقذ المصاب هي التنفس الصناعي، ولذلك يجب أن يوجد أحد المتخصصين فيه، ويجب ابعاد المصاب فوراً عن مكان الصدمة وابعاد يده عن السلك بوساطة قطعة من الخشب.

خطر الاشعاع:

ما زال خطر الاشعاع محصوراً في عدد قليل ممن يعملون في التشخيص والعلاج بالأشعة، ومن يعملون في مجال الطاقة الذرية. واستعمال الاشعاع في مصر ما زال محدوداً. وتستخدم الاشعة في الصناعة في الكشف عن الفجوات في الخرسانة المسلحة أو تأكل الاسطوانات الحديدية حيث تخترق الاشعة المعدن.

وهناك صناعات لا تستعمل فيها الأشعة، ومع ذلك يتعرض فيها العمال لخطر الاشعاع.. من ذلك صناعة الحديد والصلب حيث تؤدي حرارة الفرن العالي إلى تفتيت الذرات فتصيب الاجسام الذرية المتصاعدة جسم العامل الذي يعمل بالقرب من الفرن.

ومن اخطار الاشعاع على الجلد انه يسبب الانيمياء والسرطان والعقم وقصر العمر، ويصاب الجلد بحروق تتحول بعد مدة الى سرطانات.

وتتمثل وسائل الوقاية من الاشعاعات في البعد عن مصدرها وارتداء الصمامات الواقية واستعمال الحواجز الواقية. ويمكن أن يرتدي العاملون مرايل بها طبقة رقيقة من الرصاص تستخدم في الوقاية. وقد يلبس العامل مؤشراً في الجيب الخارجي ويتم قراءته كل اسبوع، فان دلت القراءة على مقدار كبير من الاشعاع يتعرض له جسم العامل تم ابعاده حتى يتخلص من الاشعاع المختزن.

اما الأمراض المهنية الناتجة عن المواد الكيمائية، فإنها تحدث من دخول مواد غريبة في جسم الانسان. وكلما تقدمت كلما زاد عدد المواد الكيمائية المستخدمة فيها. ولقد أصبح عدد المواد الكيمائية الضارة يربو عن الحصر. وهناك مواد ثبتت خطورتها فتم تحريم استعمالها في الصناعة بعد ان ظهرت اضرارها على الانسان الذي كثيراً ما يستخدم – للاسف الشديد – كحيوانات المعامل والمختبرات. ومن

جراء الدعوة للمحافظة على صحة العامل اصبحت الصناعات الراقية تحرم تعرض الانسان للاتربة والغبار والغازات والابخرة.

والحقيقة ان نقطة الوقاية تبدأ عند تصميم المصنع بحيث توضع صحة العامل في الاعتبار حتى لا ندفع ضريبة الصناعة، ويتعين علينا، ونحن نخوض غمار معركة البناء والتشييد الصناعي، أن نستفيد من خبرة البلاد التي سبقتنا في هذا المضمار، وأن ننشيء المؤسسات الصناعية بعقلية وقائية، وأن نزودها بالمراوح والشفاطات الهوائية التي، وان كانت تزيد من تكلفة الانشاء، الا انها توفر الكثير فيما بعد. فهناك مواد ضارة في الصناعة يستنشقها العامل فتدخل الى رئتيه وتدمرها وتسري في دمه. وهناك بعض المواد الضارة التي يبتلعها العامل دون أن يدري وهو يتناول طعامه بيده الملوثة. وهناك مواد يمتصها الجلد عندما يلامس مواداً ملوثة.

المواد التي تبتلع في الصناعة قليلة ومنها الزرنيخ والذي يدخل في صناعة البويات، وأتربة الرصاص.

ويلزم توعية العامل بأن الأشياء التي يتعامل معها في عمله ضارة على صحته إذا ابتلعها، ويجب منع دخول الأغذية إلى قاعات العمل، ومنع العمال من الخروج من القاعة قبل غسيل أيديهم بالماء والصابون والفرشاة الصغيرة التي تستعمل لحك الأظافر وتطهيرها من المواد العالقة بها.

أما المواد الضارة عن طريق الجلد، فمنها ما يتم امتصاصه عن طريق الجلد السليم، ويؤدي إلى حدوث اضرار عامة على الجسم. وهناك مواد لا يتم امتصاصها، ولكن لها تأثيراً موضعياً على المكان الذي يلوث بها من الجلد. وهناك بعض المواد التي تسبب الالتهابات الجلدية ومنها:

١ – مركبات البترول والقطران حيث تؤدي إلى حدوث التهابات في بصيلات الشعر وتعمل على تكوين الدمامل، وبمرور الوقت قد تتحول الاصابة الى سرطان بالجلد..

٢ – الاحماض المعدنية التي تسبب للحروق الجلدية مثل حامض الكبريتيك.

٣ – المحاليل المستخدمة في تبييض لون الاقمشة، مثل الكلور.

٤ – المواد القلوية مثل الصودا الكاوية والبوتاس حيث تذيب الطبقة السطحية الصلبة في الجلد، وقد تؤدي إلى حدوث تقرحات بالجلد.

٥ – النفتالين الذي يستعمل للوقاية من العتة وقد يؤدي لمسه إلى الإلتهاب الجلدي.

٦ – المواد المتفجرة ومركبات الزئبق حيث تؤدي إلى حدوث التهابات وثقوب في الجلد.

٧ – مواد الاذابة العضوية مثل رابع كلوريد الكربون وثالث كلوريد الايثلين والتي تعمل على اذابة الطبقة الدهنية في الجلد فتسبب الالتهابات الجلدية وخشونة الجلد.

٨ – اكسيد الايثلين والذي يستعمل في صناعة المطاط والبلاستيك. واذا سقط على الجلد حرقه، وأبخرته تذوب في العرق فتؤدي إلى الالتهاب تحت الابط وبين الفخذين. ويلزم استعمال أحذية مصنوعة من المطاط وقفازات ومرايل واقية، وإذا سقط على الجلد يجب أن يغسل بسرعة بالماء ويدهن الجلد بالفازلين.

وهناك بعض المواد التي يطلق عليها مولدات الحساسية الجلدية منها مركبات القطران والمفرقعات ومواد التصوير والاصباغ والفنيك والفورمالين.

سبل الوقاية من الامراض الجلدية الناتجة من الظروف المهنية:

للوقاية من هذه الأمراض أهمية كبيرة في زيادة الانتاج، حيث وجد أنها مسؤولة عن نسبة كبيرة من الاجازات التي يطلبها العمال، وهناك وسائل كثيرة واحتياطات يمكن اتخاذها للوقاية من هذه الامراض من ذلك ما يلي: –

١ – استبعاد العمال المصابين بالحساسية الجلدية من مجالات العمل في الصباغة والمفرقعات. وفي الغالب عندما يصاب العامل بالحساسية الجلدية من التعرض لاحدى المركبات الكيماوية، فانه يمنح اجازة لعدة أيام ثم يعود إلى العمل، وقد يحدث تعود الجلد على هذه المادة ولا تظهر أعراض الحساسية. أما إذا لم تتكون هذه الحصانة الطبيعية، فيجب ابعاد العامل عن هذا العمل.

ويدخل في انتقاء العمال ابعاد العمال كثيري العرق من العمل في وسط الاتربة التي تسبب تهيجاً للجلد مثل الحبر والقلويات والزرنيخ. ومن ذلك أيضاً أبعاد العامل غزير الشعر من العمل وسط الشحوم والزيوت.

٢ – من وسائل الوقاية أيضاً تحسين حالة التهوية، وتجديد الهواء باستمرار داخل المصنع، وذلك لتقليل تركيز المواد المهيجة للجلد.

٣ – ارتداء العمال الملابس الواقية مثل القفازات والاحذية والمرايل. وفي الغالب ما تصنع هذه المواد من المطاط، وهي قادرة على حماية جسم العامل من المواد الذائبة في الماء.

ولكن يلاحظ أن المطاط يتآكل إذا تعرض للقلويات الكاوية ومستخرجات البترول، وفي هذه الحالة يلزم استخدام ملابس واقية مصنوعة من مواد اخرى، بشرط أن تكون غير قابلة للاشتعال. وينبغي أن تكون القفازات دقيقة وسليمة بحيث لا تسمح بتسرب المواد الكاوية إلى اليد وخاصة لأن ارتداء القفازات يسبب العرق.

٤ – يجب تعويد العمال على مراعاة نظافة أنفسهم، ونظافة المصنع وتوفير أدوات غسل الأيدي والجسم كله بعد العمل مباشرة.

ويلاحظ أن غسيل الأيدي واذابة ما علق بها من الشحوم والزيوت والبويات يزيل معها المواد الدهنية الموجودة بالجلد، ولذلك يتعين دهن الجلد بطبقة رقيقة من «الفازلين» التي تحل محل هذه الطبقة المذابة.

٥ – يجب تعويد العمال على استعمال الكريمات والمراهم التي تقي أجسادهم من التعرض للمواد القلوية، وذلك قبل بداية العمل ثم غسلها بعد الانتهاء من العمل. وتختلف هذه المراهم باختلاف المادة التي تلوث جسم العامل.

الاضرار الجلدية والناتجة من امتصاص المواد:

لهذه المواد خطورة من حيث أن العامل لا يشعر بها، ومن ثم فإنه لا يتخذ الاحتياطات اللازمة حيالها. وغالبية المواد التي يمتصها الجلد تذوب في الدهون والزيوت. ومعنى ذلك أنها تذوب في الطبقة الدهنية من الجلد وتسير في مجرى الدورة الدموية. وهذه السموم كالمبيدات الحشرية يتسع نطاق خطرها إلى الاستعمال العام في كل المجتمع. فهو ليس قاصراً على المجال الصناعي، وإن كانت خطورته تبدأ في المصنع الذي يصنع فيه المبيد. ثم في البيت وفي الحقل وفي المكتب وفي كل مكان تستعمل مبيدات الحشرية مثلاً.

ومن بين وسائل الوقاية من خطر المواد التي يمتصها الجلد ضرورة نشر الوعي الأمثل والصحة بين العمال، وتعريفهم بمدى خطورة المواد التي يتناولونها، وخاصة أن معظم السموم التي يمتصها الجلد تؤدي إلى الوفاة، وتكفي كمية قليلة منها لحدوث الوفاة. وعلى الادارة الصناعية تقليل فرص لمسها بقدر المستطاع ومن ذلك العمل على تعبئة المفرقعات بالطرق الآلية الميكانيكية وعمليات خلط البنزين بالمواد الاخرى. ويجب ألا نستخدم فيها الأيدي. أما في الحالات الضرورية لاستعمال يد الانسان وجسمه فلا بد من ارتداء الأحذية والقفازات والأقنعة والصمامات الدقيقة، التي عدت بالهواء النقي والاكسجين الكافي، وخاصة في حال نزول العامل إلى أعماق خزان معين وتنظيفه من رواسبه. ويتعين وضع عبارات التحذير والاحتياط على المنتجات التي تتضمن خطورة على صحة الانسان مثل المبيدات الحشرية. ولا بد من وضع اللافتات والملصقات في داخل المصنع لتوعية العمال. وجدير بالذكر أن هذه المواد السامة تضيف إلى مشكلة التلوث العامة، حيث أن بعض المصانع يلقي بالنفايات والفضلات والمخلفات في المصارف والمجاري بل والترع والانهار مما يسبب انتشار التلوث.

المواد الضارة والتي تدخل في الجسم عن طريق التلوث:

تكمن اخطر اضرار الصناعة على الصحة المهنية من استنشاق العامل المواد الضارة. ولذلك يتطلب الامر تنقية جو المصنع من الاتربة والغبار. ويقاس مدى انتشار المواد الضارة في الهواء وبمقاييس كمية معينة فالغازات والابخرة يستخدم كمقياس لها عد اجزاء هذه المادة في كل مليون جزء منها في الهواء. أما الاتربة والغبار الصلب فتقاس بالملليجرام في المتر المكعب. وهناك حد أعلى لا ينبغي تجاوزه من وجود هذه الشوائب في الهواء، والا تعين معالجة الجو بالمصنع. ولضمان صحة العامل والمحافظة عليها باستمرار، يلزم قياس هذه المواد العالقة باستمرار أيضاً لتدارك الخطر قبل اصابة العمال. والغبار اذا استنشقه العامل يصاب بالتليف الرئوي.

ومن أمثلة الاجسام التي يصدر عنها أتربة الاسمنت والاحجار الرملية، وقد تختلط في الجو هذه المواد مع غيرها كحجر الجرانيت والصوان واكسيد الحديد والفحم. وعلى ذلك يتعرض عمال اعمال مثل قطع الاحجار الرملية ونحتها وتشكيلها. والغبار الدقيق هو الذي ينفذ من الأنف إلى الرئة. أما حبات الرمل

الكبيرة نسبياً،فإنها تحجز في الأنف. وينبعث الغبار، بصفة خاصة، عند تشكيل هذه الأحجار وصنعها. من ذلك أيضاً عمليات تكسير الجرانيت وصقله وصناعة الخزف والصيني.

والمواد الرطبة المخلوطة لا تمثل خطورة على رئة العامل، ولكن الكميات التي تتساقط على الأرض من هذه المادة الرطبة سرعان ما تجف وتتحول إلى أتربة تعصف بها الرياح.

وفي صناعة الحديد والصلب تتصاعد الأتربة في عملية تكسير الخام في الكسارات وفي أثناء استخراجه من المناجم وعند نقله إلى الفرن العالي، وكذلك عند استعمال احجار السيليكا في تبطين محولات بسمارك في صناعة الصلب.

وكذلك في صناعة استخراج الفحم حيث توجد نسبة كبيرة من السيليكا وعند التنقيب عنه يتعرض العمال لهذه المادة. ويحدث نفس الخطر على العمال عند قيامهم بخرم الاحجار في عمليات شق الانفاق في الاراضي الصخرية كما يحدث في شق السد العالي أو عند تفجير الصخور في أي مكان حيث تظل الأتربة فترة طويلة طائرة في الهواء بعد التفجير.

وفي عمليات المسابك عند كسر القالب الموجود في السبيكة لاستخراجها، وعند تنظيفها وتخليصها من الزوائد والرتوش المعدنية، ويحدث هذا التنظيف برش تيار قوى من الرمال والهواء المضغوط، ويؤدي ذلك إلى إصابة العمال بضيق التنفس وعجز الرئة عن القيام بوظيفتها بصورة جيدة.

ويمكن وقاية العمال من خطر هذه الأتربة باستبدال المواد الخطرة بأخرى أقل خطورة، وعلى سبيل المثال استعمال أتربة الصلب بدلاً من الرمل المضغوط في صنفرة المعادن، ويستعمل مسحوق الصلصال بدلاً من مسحوق الصوان في عمليات تلميع الخزف. ويمكن استعمال احجار صناعية للتجليخ بدلاً من الاحجار الطبيعية التي يتولد عنها تيار السيليكا.

ويمكن أيضاً استعمال آلات غير الآلات الخطرة، من ذلك استعمال خرامات رطبة لثقب الاحجار تدفع تياراً من الماء أثناء العمل فتمنع تصاعد الغبار كما يتم تنظيف الثقب من فتات الاحجار، ويتم تبريد آلة الاثقاب واستعمال تيارات مائية مضغوطة بدلاً من الرمال الجافة لصنفرة أسطح المعادن في المسابك.

كذلك ينبغي عزل العمليات المسببة للأتربة عن بقية جو المصنع ووضع حاجز شفاف بين العامل والآلة وبذلك يتمكن من القيام بالعمل دون التعرض للاضرار الصحية.

تنظيم مواعيد عدم وجود تجمعات عمالية كبيرة أثناء القيام بالعمليات التي يتولد عنها الأتربة والغبار مثل استخراج السبائك من القوالب، كان يكون ذلك في الليل، وتفجير الصخور في غير وجود العمال ومنعهم من دخول مناطق العمل المتربة وكذلك يتعين توفير التهوية العامة لكافة أرجاء المصنع حتى يمكن تخفيف كثافة الأتربة وتتم التهويه أما بأسلوب طبيعي كالفتحات الهوائية والنوافذ المتعددة في اتجاه الريح أو صناعية كمراوح ضغط أو شفط الهواء. وإذا كان التراب ينبعث من آلة واحدة وجب وضع مروحة شافطة فوق هذه الآلة بالذات، ذلك لأن استعمال وسائل التهوية العامة سوف ينشر الغبار إلى داخل المصنع كله.

وهناك أشياء واقية يرتديها العامل نفسه للوقاية من الأتربة من ذلك قناع الأتربة، وهو قادر على حجز ذرات الغبار ويحمى الأنف والفم، ويصنع من مواد خفيفة مثل البلاستيك وتصنع مادة التنقية فيه من الصوف أو صوف الزجاج أو من ورق الترشيح. وهذه الأوراق يمكن تغييرها باستمرار ولا يصلح القناع للارتداء في داخل الخزانات، ولذلك يتعين مد العمال بالهواء النقي عن طريق الانابيب.

ومن وسائل الوقاية الدورية العمل على انتقاء العمال واستبعاد مرضى الصدر من الاشتغال بمثل هذه الاعمال، وكذلك توقيع الكشف الدوري على هؤلاء العمال للتأكد من سلامتهم الصحية.

من الامراض المهنية الصدرية أيضاً مرض الكتان الحجري ويصاب به العمال الذين يعملون في صنع الملابس الواقية من الحرارة أو في صناعة أغلفة الفرامل وتبطين السخانات ويسبب ضيق في التنفس وسعالاً وكثرة البصاق مع وجود زرقة في الوجه وتضخم في الاطراف وفي الاصابع.

ومن الامراض المنتشرة أيضاً مرض غبار الفحم ومن أعراضه الضيق في التنفس والانهاك وكثرة البصاق وهبوط القلب. ويمكن تقليل غبار الفحم عن طريق تهوية المناجم بالوسائل الحديثة، واستعمال طريقة القطع الرطب والثقب الرطب وعن

طريق حقن طبقات الفحم بالماء الذي يتسرب اليها ومن ثم لا ينبعث منها التراب عند قطعها. كذلك يمكن رش قطع الفحم بعد قطعها حتى يسهل نقلها دون أن تكون مصدراً للأتربة. ويصلح للحماية أيضاً استعمال الادوات الواقية من الغبار.

هذا بالنسبة لأخطار التربة والأبخرة والغازات، أما غبار المواد النباتية فيشتمل على غبار القطن وغبار الكتان وغبار عيدان القصب وغبار التبغ وغبار الصمغ العربي.

ويكثر غبار القطن في المغازل والمحالج والمنازل. فأعمال ندف القطن وفرفرته وتمشيطه تكون حساسية للقطن عند العمال. ومن الأعراض التي تصيب هؤلاء العمال السعال وضيق التنفس.

وينبغي استبعاد العمال المصابين بالزوائد الأنفية عن مثل هذا العمل، لأن التنفس عن طريق الفم يساعد على ابتلاع كمية أكبر من هذه الأتربة. كذلك يمكن عمل عملية فرفرة القطن بطريقة آلية ميكانيكية وليست يدوية، ووضع مرواح شفط فوق الالآت لامتصاص الغبار من فوق الآلة وعند تنظيفها كذلك يمكن رش القطن بزيت معدني على قادوس فتح البالات فيقل الغبار ولا تتأثر جودة القطن وكذلك من وسائل الوقاية الكشف الدوري على العمال وارتداء الاقنعة الواقية.

وهناك ما يعرف باسم زكام القطن، ومن اعراضه ارتفاع درجة الحرارة والصداع والتعب والاعياء والنزيف الأنفي.

أما غبار القصب، فانه يصنع منه الخشب الحبيبي الذي يستعمل كعازل حراري. وعند استنشاق هذا الغبار تصاب الرئتان بالالتهاب الحاد ويصاب المريض بالنزلة الشعبية وضيق التنفس.

أما غبار التبغ فيؤدي إلى التهاب جفون العين واحمرار العين وقد يلتهب جلد الوجه واليدين، واذا زاد الغبار فقد تصلب الأبصار بالضعف وضمور في أعصاب العين والربو.

والمعروف أن النيكوتين الذي يستخرج من أوراق التبغ يستعمل كمبيد حشري لرش الأشجار، وهو يمتص عن طريق الجلد. واذا تعرضت أيدي العامل له أثناء رشه أو لمس أوراقه لا ينبغي أن يغسل العامل يديه منه بالماء الساخن، لأنه يذوب في الماء الساخن وإنما يغسله بالماء البارد والصابون.

أما غبار الخشب، وخاصة غبار خشب الجوافة، فهو عبارة عن الأتربة التي تسبب التهاب العين والأنف. وتنبعث هذه الاتربة أثناء تقطيع الخشب.

أما الصمغ العربي فيستعمله عمال الصباغة ويسبب حساسية الصدر وتسمى ربو عمال الطباعة، وخاصة الطباعة الملونة. ويمكن استبداله بمواد أخرى لا تسبب الحساسية.

أضرار المعادن الثقيلة:

هناك معادن كثيرة يزيد عددها عن ٨٠ معدناً. وتستعمل المعادن في صنع السبائك التي تصنع من معدن واحد أو عدة معادن مختلطة، وقد يكون أحدها ضاراً والآخر غير ضار، ولذلك وجب معرفة تركيب كل معدن وخصائصه قبل استعماله. ويظهر خطر المعادن وهي في حالة انصهار حيث تتطاير جزئيات صغيرة منها فتسبب تدميراً في بعض خلايا الجهاز التنفسي، وينتج عن ذلك ما يسمى بحمى أبخرة المعادن. ومن هذه المعادن الرصاص والكروم والزئبق والزرنيخ والمنجنيز والنيكل وغير ذلك من المعادن. والرصاص المصقول لا يتسبب في حدوث أي ضرر، ولكنه إذا تعرض للهواء تتأكسد الطبقة السطحية منه ويتطاير اكسيد الرصاص منها فيستنشقه العمال على شكل غبار، ويحدث الغبار عند فك لحام المعادن المدهونة بالرصاص عن طريق الحرارة الشديدة، وعند استعمال الحروف المصنوعة من الرصاص في الطباعة، وعند صب الحروف بالكتابة بطريقة المينوتيب حيث ينصهر الرصاص ويصنع منه أحرف الكتابة وفي صناعة البطاريات والزجاج والمطاط ومشمع الارضية وفي صناعة بويات الرصاص مثل الرصاص الأبيض وهو عبارة عن كربونات الرصاص، والرصاص الأحمر وهو عبارة عن بوية السلاقون. واستخدام سلكات الرصاص في دهان الفخار بالطلاء. وعند استعمال زرنيخات الرصاص كمبيد حشري وعند التعرض لرابع خلات الرصاص عند خلط البنزين. والمعروف أن السلاقون يستخدم لدهان الحديد لمنع الصدأ ويزداد تعرض العامل للخطر إذا كان الطلاء بطريقة الرش «بالمسدس» حيث يتطاير الرذاذ ويؤذي صحة العامل.

ويحدث التسمم من الرصاص في حالة استنشاقه على شكل أبخرة أو رذاذ أو غبار حيث يتم امتصاصه عن طريق الرئة ثم يسري في الدم. وقد يتناول العامل الرصاص إذا تناول طعامه ويده ملوثة بالرصاص. ومن أعراض تسمم الرصاص

المغص والإمساك وبهتان لون الجسم. ولا يصاحب ذلك ارتفاع في درجة الحرارة ولا تصلب في جدران البطن. وقد يؤدي إلى شلل اليدين والقدمين وضعف الابصار واحتقان المخ. ويسبب هذا التسمم العقم والاجهاض وتشوه الجنين.

لذلك يمنع النساء من الاشتغال في صناعات الرصاص ومثلهن في ذلك الاطفال الصغار وللوقاية من اضرار الرصاص يمكن اقتراح الآتي: -

١ - استبدال الرصاص بمواد اخرى غير ضارة.

٢ - منع الطلاء بطريقة الرش حتى لا يتطاير الرصاص.

٣ - استخدام ورق صنفرة مشمع ويبلل في الماء عند ازالة البويات الرصاصية القديمة كما يحدث في طلاء السيارات.

٤ - استعمال مكانس شافطة عند ازالة الاتربة من فوق البطاريات المصنوعة من الرصاص.

٥ - رش الرصاص بالماء قبل نقله أو شحنه من مكان إلى آخر.

٦ - استعمال مراوح التهوية.

٧ - ارتداء العمال قفازات لمنع تلوث اليدين وأقنعة لمنع الاستنشاف الضار.

٨ - منع تناول الطعام في أماكن العمل الملوثة.

٩ - تعويد العمال على غسل اليدين.

١٠ - نشر الوعي الصحي بين العمال.

١١ - الفحوصات الدورية لاكتشاف الحالات مبكراً.

اضرار معدن الكروم:

ويستخدم ملح الكروم في عمليات دباغة الجلد، وفي صنع الأصباغ، ويخلط الكروم بالصلب لصنع السبائك غير القابلة للصدأ. ويستعمل حامض الكروميك في الطلاء بالكهرباء، ومن أضراره أنه يسبب التهاباً وتورماً وأكلاناً شديداً كما يسبب التقرحات، ويسبب التهاب الأنف وثقوب في الحاجز الأنفي وفي الرئة قد يؤدي إلى إصابتها بالسرطان.

أضرار الزئبق:

يستعمل الزئبق، وهو معدن سائل، في صناعة الاجهزة العلمية وفي الصناعات الكهربائية وفي المفاتيح التلقائية للثلاجات الكهربائية وعدادات الكهرباء. وهو قادر على اذابة المعادن الأخرى كالذهب والفضة، ولذلك يستخدم في استخلاصها من خاصاتها. كما يستخدم في طلاء الأزرار النحاسية بالذهب. ويستعمل اكسيد الزئبق الاحمر في طلاء اسفل السفن لمنع العفونة. وبعض مركباته تستخدم في قتل الفطريات في الحقول، وفي حشو كبسولة الطلقات النارية وفي صناعة الادوية المطهرة مثل الميوكروم. ومن اضراره أن استنشاقه يسبب رعشة في اللسان والشفتين والاصابع. وتكون هذه الاعراض شديدة عند مدمني شرب الخمور.

ويؤدي إلى اعراض نفسيه منها الخجل وعدم القدرة على ممارسة الاعمال امام الغير مع الشعور بالغضب والضيق والخوف وقلة النوم. ويشعر الانسان في الفم بطعم معدني لاذع، وتتأثر اللثة فيصبح لونها رمادياً، وتتساقط الاسنان. وعندما كانت المرايا تطلى بالزئبق فلم يكن عامل واحد ممن يعملون بهذه الصناعة محتفظاً بأسنانه سليمة.

وللوقاية من اخطار الزئبق يجب حفظه في اماكن مغلقة، حيث أنه يتبخر في درجة الحرارة العادية. ومعروف أنه يخترق الارضيات الخشبية وينساب داخل الشقوق، فلا بد أن تكون الارضية من الخرسانة المسلحة وبها مصائد لتجميع الزئبق بها.

اضرار الزرنيخ:

تستخدم املاح الزرنيخ في حفظ الخشب ورش اشجار الفاكهة. وأتربة الزرنيخ خفيفة يسهل تطايرها، وتسبب التهابات جلدية. وقد تتحول الى تقرحات. وفي النهاية قد يتحول التهاب الجلد الى سرطان جلدي. كما يسبب التهاب العين وتورمها، وكذلك الانف والحلق وثقوب في الحاجز الانفي. وفي الوقاية منه يتعين ابعاد كثيري العرق عن مجالات العمل المتصلة بالزرنيخ، وكذلك اصحاب البشرة الرطبة واستعمال الالآت في تداوله والتهوية وغسيل الأيدي.

اضرار المنجنيز:

ويستخدم في طبع المنسوجات وفي صناعة البطاريات الجافة وفي صنع سبائك

الصلب ليزيد من احتمالها، ويضاف للزجاج لتنقية لونه من الاخضرار الناتج من الحديد. ويحدث التسمم من استنشاقه في اعمال التعدين. ويوجد المنجنيز في أبي زنيمة في صحراء سيناء بمصر. ومن اعراض هذا التسمم شعور المريض بأفكار غريبة ورغبات شاذة، مع المعاناة من الصداع والأرق في الليل والنوم في النهار وتصلب الاطراف والاصابة بالضعف الجنسي. وفقدان الوجه القدرة على التعبير، ويصبح كلام المريض على وتيرة واحدة، وتقل المسافات بين الالفاظ مع اهتزاز الجسم ورعشته. وأتربة المنجنيز تسبب السل الرئوي. ويلزم للوقاية منه استعمال الحفر الرطب في المناجم.

في عملية التنقيب عنه وعمل الطحن والتعبئة بواسطة الالآت بدلاً من الطرق اليدوية.

أضرار النيكـل:

ويستخدم في صناعة السيارات والنقود وفي صنع اشرطة القياس واسلاك المصابيح والسخانات الكهربائية والطلاء بالكهرباء وفي عمل السبائك. ومن الأعراض الناتجة عنه احمرار اليدين والاصابع والساعدين مع التقيح. واستنشاق غبار النيكل يسبب سرطان الرئة والاصابة بالجيوب الانفية.

الغازات الضارة:

والغازات الضارة منها الغازات الخانقة والغازات المهيجة. والاختناق عبارة عن حرمان الجسم من الاوكسيجين. وهناك اختناق بسيط يحدث عندما تقل نسبة الاوكسيجين في الهواء عن ١٦ ٪. ومن أمثلة الغازات الخانقة النتروجين وثاني اكسيد الكربون. وهناك الاختناق السام ويحدث من غازات مثل غاز أول اكسيد الكربون.

وينتج هذا الغاز من الاحتراق غير الكامل للمواد الكربونية. ويصاب العمال الذين يعملون في صناعات الحديد والصلب بهذا الغاز من الفرن العالي. وحيث يوجد اعداد كبيرة من سيارات النقل في مكان واحد مثل الجراج، وفي حالة انسداد المداخن، وفي المسابك، وفي أثناء عملية تقطير الفحم، وعند توليد غاز الاستصباح.

وهذا التسمم حاد ويسبب الصداع وضعف السمع والأبصار واسترخاء العضلات، بحيث يعجز العامل عن انقاذ نفسه ويسقط مغمياً عليه. وهناك اجهزة

قياس توضع في الاماكن التي يحتمل أن تزيد فيها نسبة هذا الغاز تدل على مقدار كثافته في الهواء. ومن أساليب الوقاية عدم وجود أي عامل بمفرده في مثل هذه الأماكن ويجب توفير التهوية الصحية وكذلك اسطوانات الاوكسيجين لامكان انقاذ العمال عند اصابتهم وذلك بتزويدهم بكميات اضافية من الاوكسجين.

ومن الغازات الضارة أيضاً غاز كبريتور الايدروجين ويمتاز برائحته الكريهة التي تشبه رائحة البيض الفاسد. ويوجد هذا الغاز في المجاري ومصانع الغراء وفي البترول والمدابغ وفي مصانع الحرير الصناعي. والاصابة خطرة وقد تؤدي إلى الوفاة السريعة. ويسبب التهاب العين والمسالك التنفسية. وهو قادر على تخدير اعصاب الشم، ولذلك لا ينبغي الاعتماد على حاسة الشم في اكتشافه.

أما الغازات المهيجة فمنها النشادر، وثاني اكسيد النتروجين والفوسجين، ويؤدي إلى الرشح الرئوي والاختناق كما يؤدي إلى زرقة لون الجسم. وتؤثر هذه الغازات على التنفس، وخاصة القصبة الهوائية. ومن هذه الغازات أيضاً الكلور وثاني أكسيد الكبريت.

وهناك مجموعة من الأبخرة الضارة مثل البترول ويستعمل في صناعة المطاط والبويات، ويسبب فقر الدم، حيث أنه يؤثر على النخاع الذي يقوم بدور توليد كرات الدم. ويسبب النزيف وقد يؤدي إلى سرطان الدم. وهو يستعمل أيضاً كمذيب للشحوم.

ومن ذلك أيضاً الكحول الميثيلي وهو مذيب لمادة الجمالاكة التي تستخدم في دهان الأخشاب، كما يذيب الورنيش ويصنع منه افورمالين. ويؤثر على أعصاب العين، وقد يؤدي إلى العمل. ولقد كان كلوريد الميثيل يستعمل في صناعة الثلج بدلاً من النشادر. ويؤثر على الجهاز العصبي. ويؤدي إلى الترنخ في السير، وإلى حدوث اضطرابات في الأبصار ويستعمل بدلاً منه الآن غاز الفريون في الثلاجات. ورابع كلوريد الكربون ويستعمل في إطفاء الحرائق، وفي تحضير الفريون، وإذابة الشحوم. وأبخرته تسبب الإغماء والتهاب الكبد والكلى وأعصاب العين.

ومن هذه الغازات كذلك رابع كلوريد الايثيلين، ويسبب التهاب الاعصاب. وقد يؤدي إلى الشلل، وثالث كلوريد الايثيلين ويسبب التخدير. وهناك ثاني كبريتيد

الكربون ويسبب الجنون والنوم والدوار والصداع وارتخاء العضلات نتيجة لالتهاب الأعصاب. ويؤدي إلى حدوث اضطرابات في السمع والبصر وإلى التهاب الكلى وحروق في الجلد.

بعض هذه الغازات أثقل من الهواء وبعضها الآخر أخف منه، ولذلك عند اسعاف العامل يجب معرفة كثافة الغاز، فإن كان أثقل من الهواء فمعنى ذلك أنه يترسب في الأرض ومن هنا وجب عدم وضع العامل على الأرض، وإنما يوضع في مكان عال ثم إسعافه.

أثر العوامل الجوية على الصحة المهنية:

وأكثر هذه الأمراض السل الرئوي والذي يحدث نتيجة لارتفاع درجة الحرارة. كما هو الحال في صناعات مثل الصلب والزجاج. وقد ينتشر الميكروب ويملأ جو المكان فتنتقل العدوى من العامل المريض إلى السليم. ومن أسباب الالتهاب الرئوي استنشاق الأتربة العضوية مثل تراب عظام الحيوانات والقطن والكتان والجوت وقصب السكر. كما ينتج من استنشاق أتربة المعادن مثل المنجنيز.

وهناك مجموعة كبيرة من الامراض المعدية تنتقل من الحيوان إلى الانسان دلّ التحليل الطبي على أن هذه الامراض تزيد عن الخمسمائة مرض. وتحدث العدوى من تناول العامل لبقايا الحيوانات كما يحدث في المدابغ والمجازر أو من مكان العمل إذا كان ملوثاً بافرازات هذه الحيوانات المصابة. ومن أمثلة هذه الأمراض المتصلة بالصناعة التيتانوس وهو مكروب يوجد في افراز الحيوانات على شكل حويصلات تستطيع أن تعيش فترة طويلة في التربة حتى تلوث بعض المزروعات أو جذورها مثل الكتان والجوت. وعندما يأخذ العامل في تصنيع هذه المواد يلتقط العدوى عن طريق وجود أي ثقب أو جرح في الجلد. وينتج عن هذا المرض تشنجات عضلية.

ومعنى ذلك ضرورة ابعاد العامل المصاب في جلده بأي جرح من العمل في مثل هذه الصناعات. والمعروف في أي عامل يصاب بأي جرح يتعين حقنه بمصل التيتانوس خشية تلوث جو المصنع أو الأرض بالميكروب، فينتقل إلى العامل.

وهناك مرض «البثرة أو الجمرة الخبيثة» ويعيش ميكروبها في خلفات الأصواف والجلود. وتحدث الاصابة أما في الجلد أو في الرئة. ونظراً لإصابة كثير ممن يعملون

بفرز صوف الغنم بهذا المرض فلقد أطلق عليه مرض «فرازي الصوف» ويمكن غسل الأصواف ببعض المواد المطهرة قبل تصنيعها.

وهناك مرض ينتج من افرازات الفئران يسمى مرض ويل. وميكروبه يستطيع اختراق الجلد، والأغشية المخاطية. وأكثر الناس عرضة له عمال المجاري والتعدين، حيث تكثر الفئران.

ومن أعراضه الحمى والرعشة ووجع العضلات واحمرار العين. وقد تنخفض درجة الحرارة بعد اسبوع من الاصابة ثم تظهر الصفراء. ويتعين ابادة الفئران ولبس الأحذية في الاماكن الرطبة.

الصحة النفسية للعامل:

الصحة النفسية للعامل لا تقل خطراً ولا أهمية عن هذه الأمراض المهنية[1] التي سبقت الاشارة اليها. فالحالة النفسية تؤثر على انتاجية العامل، وعلى مقدار تعرضه لحوادث العمل واصاباته، وعلى ذلك فمن الحكمة توفير جو صحي من الناحية النفسية والعقلية للعمال، والعمل على حل مشاكلهم واعطائهم حقوقهم والزامهم بالقيام بواجباتهم الوظيفية حتى لا ينقلب الحال إلى المغالاة في المطالبة بالحقوق العمالية أو الفوضى والتسيب. وفي الجو الصحي للمصنع ينبغي تشجيع جميع أوجه النشاط الرياضي والثقافي والاجتماعي، والعمل على محاربة العادات السيئة كإدمان الخمور والمخدرات والسهر والمقامرة. والمعروف أن انتعاش الحالة المالية للعمال أدى إلى تفشي ظاهرة المخدرات بينهم، والمعروف أن الاصابة بأي من الامراض النفسية أو العقلية أو الانحرافات السلوكية يضاعف من خطر الأمراض المهنية ويزيد من خطورتها.

ويحتاج العمال إلى ضرورة توفير الرعاية النفسية للتخلص من الشعور بالتعب والملل من ممارسة الاعمال الرتيبة التي قد تؤدي إلى إصابة العامل بالتشنجات العضلية. ومن الاعمال الرتيبة غزل القطن وطرق الحديد ولف السجائر وتغليف المنتجات. وقد تؤدي الادارة السيئة إلى اصابة العامل بالقلق والتوتر حين تلاحقها الادارة مطالبة اياه بزيادة انتاجه بما يفوق طاقته فيشعر بالتوتر.

---

(١) د. محمد لبيب اسرسى. التعريف بالامراض المهنية السلسلة العمالية - العدد ٤٤ سنة ١٩٧٠.

الصحة النفسية للعمال

يحتاج الفرد باستمرار إلى تحقيق تكيفه النفسي وإلى اعادة تحقيق هذا التكيف حيث يلزم الانسان أن يتكيف مع تغير الظروف والملابسات والعوامل المحيطة به والتي تتغير من وقت لآخر بصفة دائمة.

وعندما ينتقل الفرد من الحياة الدراسية إلى الحياة العملية، فإنه يحتاج إلى إعادة تكييف نفسه مع ظروف العمل الجديدة. ويتطلب التحاق الفرد بعمل ما، لأول مرة، أن يغير من كثير من الانماط السلوكية التي اعتادها، من ذلك ساعات العمل، وساعات الراحة، ونوع الملبس، ونوع العلاقات الاجتماعية، وتقبل العمل الجديد، والرضا عنه، وتقبل السلطة الادارية التي يعمل تحت لوائها، وتقبل زملاء العمل الذين يعمل معهم.

والعمل، وان كان يضع بعض المسؤوليات والواجبات على الفرد. إلا ان الانسان يحقق من خلاله اشباعاً لكثير من حاجاته النفسية والاجتماعية والمادية، لتحقيق الاكتفاء المالي والمكانة الاجتماعية، ويحقق الرضا عن نفسه ويحقق لنفسه شعوراً بالثقة في ذاته، والشعور بأن له قيمة ذاتية وأنه يضيف إلى سعادة أسرته ووطنه باسهامه في معركة الانتاج.

وللتكيف المهني أو تكيف الفرد في مجال مهنته مؤشرات عدة منها ما يلي: –

١ – كثرة الغياب عن العمل.
٢ – كثرة التورط في الحوادث والتعرض للاصابات.
٣ – كثرة الصدام مع الزملاء.
٤ – كثرة الصدام مع السلطة الادارية والمشرفين والملاحظين.
٥ – انخفاض الروح المعنوية وانكسار النفس.
٦ – هجرة العمل والانتقال إلى غيره من الاعمال.
٧ – كثرة التمارض، أي ادعاءالمرض.
٨ – كثرة تمرد العامل وعصيانه واشتراكه في الاضرابات.
٩ – قلة انتاجه وسوء جودته.
١٠ – انعدام طاعته.

العلاقة بين العامل وظروف العمل المادية والبشرية:

وإذا ما تساءلنا عن نوع العلاقة بين العامل والظروف المحيطة به في جو العمل سواء أكانت ظروفاً مادية أو اجتماعية، فإننا نلمس، لأول وهلة، إن هذه العلاقة علاقة تفاعل، أي تأثير متبادل وأخذ وعطاء. أو تأثير وتأثر حيث تؤثر ظروف العمل في العامل كما يؤثر هو في هذه الظروف.

ويتأثر تكيف العامل المهني بعدة عوامل منها ظروفه الجسمية والنفسية والاجتماعية والمالية وظروف العمل من ناحية أخرى. فالعامل السليم في تكيفه غير العامل المريض.

ولا ينبغي أن ننظر للعامل وظروف عمله نظرة مستقلة عن حياته خارج العمل، تلك الحياة التي تؤثر، ولا شك، في حياته داخل نطاق العمل، فالمشاكل الأسرية ينعكس أثرها على حياة العمل وظروفه، وكذلك الضائقة المالية التي تؤثر على حالة العامل في أثناء العمل وهكذا.

والمعروف أننا نعيش في عصر تزداد فيه الامراض العصابية والذهانية، ولما كانت الصناعة تستمد قواها البشرية من أبناء المجتمع، فإننا نتوقع، بالضرورة. أن يكون من بينهم طبيعياً من يعاني من تلك الأمراض العصابية والذهانية. وبطبيعة الحال يتأثر اداء العامل الصناعي المصاب بأي من هذه الأمراض أو بادمان الخمور أو المخدرات كما تتأثر علاقته بزملائه ورؤسائه.

فهل هناك علاقة بين مشاكل العمال الصناعية كالغياب والمشاكل الصحية النفسية؟

تظهر هذه العلاقة في الدراسات التي أكدت زيادة نسبة الغياب بين المرضى النفسيين. فلقد دلت دراسة نفسية ميدانية، على أن الامراض النفسية والاضطرابات النفسية مسؤولة عن نسبة مقدارها ٢٥ – ٣٣ ٪ من حالات تغيب العمال عن أعمالهم. وطبيعي أن العامل القلق أو المستيري أو الفوبى أو المكتئب تؤدي ظروفه إلى تغيبيه أكثر من سواه.

وفي دراسة جليفورد – زمرمان عن الأمزجة Guilford - Zemerman Temperament Survey

تمت مقارنة مجموعة من العمال تغيبوا عن العمل من ٦ – ١٢ يوماً في العامين السابقين على اجراء الدراسة وذلك، بدون اذن من صاحب العمل قورنت بمجموعة أخرى لم تتغيب سوى ثلاثة أيام أو أقل بدون اذن خلال نفس المدة. وكانت المجموعتان متساويتين من حيث السن بطول مدة الخدمة وبعد العمل عن مقر السكن. ودلت هذه الدراسة على أن المجموعة الأولى، أي كثيرة الغياب، أقل في ثباتها الانفعالي عن المجموعة الثانية وكأن عدم الثبات الانفعالي يرتبط بكثرة الغياب بدون اذن. ومن معاني عدم الثبات الانفعالي التغيير الانفعالي والتقلب وعدم النضج الانفعالي وعدم تناسب حجم الاستجابات الانفعالية بمثيراتها كما وكيفا.

ولقد قام كل من بلمر وهينكل N. Plummer بدراسة الظروف الانفعالية لدى عاملات التليفون، فاختارا مجموعتين منهن تبلغ كل مجموعة ٢٠ عاملة من بين مجموع العاملات البالغ قدره ١٢٩٧ عاملة. مع توفر تساوي المجموعتين في مدة الخدمة وهي عشرين عاماً وفي الحالة الصحية كما أكدها فحص طبي خاص خضعن له قبل دخول الخدمة مباشرة. وكانت المجموعة الأولى عالية في نسبة غيابها. بينما كانت الثانية منخفضة في نسبة غيابها. وتم جمع التاريخ الطبي للمجموعتين والذي كشف عن أن المجموعة الأولى قد تعرضت لعددأكبر من الاضطرابات الانفعالية كالقلق والتوتر والصراع.

ومما لا شك فيه أن الظروف النفسية مسؤولة عن تورط العامل في كثير من حوادث العمل واصاباته، وأبسط الأمور هو تعرض العامل للقلق والتوتر والصراع والانفعال والسرحان وشرود الذهن والشعور بالحزن والاكتاب وتشتت الذهن وضعف القدرة على التركيز، وضعف التآزر الحركي.

والحقيقة التي نود أن نؤكدها أن حياة الفرد وحدة متصلة الحلقات، بحيث تؤثر ظروفه المنزلية والاجتماعية والصحية على عمله، وتؤثر ظروف العمل وما يلقاه من اشباع أو احباط على حياته الأسرية والاجتماعية. وكذلك من الصعوبة بمكان عزل الظروف المتصلة بالعمل وحدها وارجاع أسباب الامراض النفسية اليها.

ومع ذلك يمكن أن نفكر في ظروف العمل التي قد تؤدي إلى شعور العامل بالفشل والاحباط وبالتالي فقدان الثقة بالذات.

الاحباط الصناعي:

لا شك أن جو العمل يمتلىء بالمواقف الضاغطة والمحيطة وخاصة في ضوء الصناعات الحديثة في الدول النامية:

١ – تعارض الرغبات وتضاربها.

٢ – تعارض الرئاسات التي تتولى الاشراف على العامل.

٣ – صعوبة الاتصال بالرؤساء.

٤ – نقص الامكانات المادية.

٥ – نقص الحوافز.

٦ – نقص في القدرات الجسمية.

٧ – ضعف الأبصار أو السمع.

٨ – ضعف في القدرات العقلية اللازمة للعمل.

٩ – تلف الاجهزة وقدمها.

١٠ – عدم توفر المواد الخام.

١١ – عدم توفر الاسواق اللازمة لتصريف المنتجات.

١٢ – الاعاقة الناتجة من اتباع الروتين العتيق.

١٣ – عدم وجود المشرفين الاكفاء.

١٤ – حدة المنافسة.

١٥ – سياسة الوقيعة والدس في الشركة.

١٦ – عدم تمشي العمل مع ميول العامل المهنية.

١٧ – فتور الدافعية والحماس لدى العامل.

١٨ – ضعف كفاءة العامل المهنية الناتجة من قلة تدريبه.

وهكذا تتعدد المواقف والمثيرات التي قد تسبب شعور العامل بالاحباط وبالتالي فقدان الثقة في نفسه وعدم الرضا عن العمل[١].

---

(١) د. جابر عبد الحميد و د. يوسف محمود الشيخ، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية – القاهرة، ١٩٦٨.

في اطار أي عمل صناعي، أو غير صناعي حيث يوجد تجمع كبير من الناس، نتوقع أن نجد نسباً معينة من الاضطرابات الآتية: -

١ - العدوان والتسلط والسيطرة.

٢ - الهروب والانسحاب والانزواء والانطواء.

٣ - النيروستانيا أو الشعور بالتعب والارهاق والضعف والوهن.

٤ - توهم المرض.

٥ - المخاوف الشاذة.

٦ - الوسواس القهري.

٧ - الهستيريا بنوعيها: التفككية أو التحللية أو الانشقاقية والتحولية.

٨ - الاضطرابات السيكوسوماتية وهي تلك الامراض التي تنشأ من عوامل نفسية واجتماعية ضاغطة وتتخذ اعراضها شكلاً جسمياً ومنها ما يلي:

١ - الربو.

٢ - قرحة المعدة.

٣ - قرحة الاثني عشر.

٤ - السمنة.

٥ - ضغط الدم.

٦ - بعض الامراض الجلدية كالحساسية.

٧ - بعض آلام العين والاسنان والفم.

٨ - الاضطرابات السيكوباتية أي أعراض العته الخلقي وضعف الضمير والعمل للايذاء والانتقام والبطش وعدم تحمل المسؤولية والدس والوقيعة والسرقة والرشوة والاختلاس والنصب والاحتيال والغش والاستغلال والابتزاز... الخ.

٩ - الذهان الدوري او الجنون الدوري.

١٠ - جنون الاضطهاد أو البارانويا.

١١ – الفصام.

١٢ – الاكتئاب الذهاني.

١٣ – الانحرافات السلوكية كالشذوذ الجنسي.

١٤ – ادمان الخمور أو المخدرات.

ومن أجل ذلك يقترح تزويد كل مصنع بعدد من الاخصائين النفسين لتوفير الرعاية النفسية للعمال وقاية وعلاجاً وتشخيصاً. ولا شك سيكون للخدمة النفسية في المجالات الصناعية في بلادنا مردودها الاقتصادي، ذلك لأن وقوع الانسان فريسة للاضطرابات والصراعات والانفعالات النفسية الحادة يبدد طاقته ويهدرها ويحول بينه وبين الابداع والابتكار في عمله فتقل انتاجيته..

الامن الصناعي وسلامة العمال

شعور العامل بالامان:

لشعور العامل بانه يعمل تحت ظروف آمنة اهمية كبيرة في زيادة انتاجه وفي شعوره بالسعادة، والرضا عن عمله واحساسه بالاستقرار. وأن حياته بعيدة عن التهديد بالخطر. ولذلك تهتم المجتمعات الحديثة بتوفير أقصى درجات الامن والسلامة لعمال مصانعها، وللناس على طرقاتها وفي مناجمها وفي وسائل مواصلاتها وغير ذلك من جوانب الحياة العملية. ولا يخفى ما تسببه حوادث العمل واصاباته من خسائر في الارواح والمعدات والمواد الخام والامال والتعويضات ومن قلة في الانتاج وندرة في الايدي العاملة. ومن جرح وتعاسة وبؤس للعاملين وذويهم الذين هم في المحل الاول طبقة كثيفة من المجتمع ككل.

فالأمن الصناعي هو أمن المجتمع ككل وما يتخلف عن الحوادث من مرضى وجرحى ومشوهين وعجزة سواء كان عجزهم كليا أو جزئيا انما هو شلل يصيب عصب المجتمع. فحوادث العمل سواء كانت عفوية او ناتجة عن عمليات تخريب متعمد تؤدي الى كثير من المآسي البشرية والكوارث مثلها في ذلك مثل اصابات الطريق وجرحى الحرب وجرائم القتل والاعتداء.

وخير دليل على ضخامة خسائر حوادث العمل الحوادث التي تقع أخيراً

للمفاعلات النووية كما حدث للمفاعل النووي «شيرنوبيل» بالاتحاد السوفيتي حيث تسرب الغبار الذري وأصاب الملايين من الروس ومن أبناء الدول المجاورة وأثر هذا الغبار في الاسماك والالبان والحيوانات والنباتات وفي الهواء. وسيظل يؤثر في عدة اجيال قادمة.

وبالمثل تلك الحوادث الخطيرة التي تقع في مصانع المبيدات والمواد السامة كما حدث لمصنع المواد الكيميائية بالهند. الامر الذي يجعلنا نتصور ان حوادث العمل اكثر خطورة وان اصابات العمل تزيد عن خسائر الحروب.

وقبل ان نبحث في الاسباب التي تؤدي الى وقوع الحوادث سواء العفوية او المتعمدة والتخريبية، ينبغي ان نتأمل في معنى الحادثة وطبيعتها.

طبيعة الحادثة:

ما هي الحادثة وما هو السلوك الذي يمكن ان نسميه حادثة؟ هل هو ذلك السلوك الذي يؤدي الى وقوع خسائر في الارواح او الاجسام او في المعدات او المواد الخام؟ ثم ماذا يكون الفعل الخاطىء اذا كان خاطئا، ولكنه لم يؤد الى وقوع حادثة؟ وهل الحادثة سلوك معروف اسبابه مقدما؟ اذا كان الامر كذلك، فان هذا السلوك يدخل ضمن نظام العمل ومن ثم لا يكون حادثة.

ويمكن تعريف الحادثة بأنها حدث اسباب وقوعه مجهولة لنا قبل وقوعه، ومن ثم فهو ذلك الحدث الذي لا تتنبا به ادارة المصنع. فالحادثة سلوك تقع اسبابه خارج دائرة النظام الذي ينتمي اليه اما اذا كان السبب معروفاً ومفهوماً فانه يصبح جزءاً من نظام العملية الانتاجية. فاذا امنا بفكرة الحتمية، فاننا لا نقبل القول بأن حادثة ما وقعت دون اسباب، اذ تقتضي فكرة الحتمية بأن لكل معلول علة او لكل سبب نتيجة، ولا يمكن أن يكون هناك سلوك ما بدون اسباب على وجه الاطلاق. قد تكون هذه الاسباب معروفة او مجهولة غامضة أو واضحة[1] شعورية او لا شعورية.

والحقيقة ان التعريف المقبول للحادثة انها كل سلوك خاطىء حتى وان لم يؤد الى خسائر: ذلك لان السلوك الخاطىء اذا لم يؤد هذه المرة الى خسائر فقد يؤدي

---

(١) English, H.B. and English, A.C., A comprehensive Dictionary of psychological and psycho analytical Terms, Longman, London, 1958.

الى ذلك في المرات المستقبلية. فسقوط عامل من فوق السلم على الآلات نتيجة لانزلاق السلم لوضعه فوق ارضية مدهونة بالشحم أو الزيوت ولعدم استعمال العامل لحامل الامان الخاص بالسلم مثلا، وقيام العامل سليماً معافياً يعد حادثة، لأنها قد تؤدي، وكان من الممكن أن تؤدي الى كسر رقبة هذا العامل ووفاته وتدمير الآلات التي وقع عليها واندلاع النيران في العنبر وانقطاع التيار الكهربي ووقف العمل بالعنبر... الخ.

لذلك فكل عمل خاطيء يشكل حادثة، مهما كانت بسيطة وينبغي العمل على تفاديها.

وسائل الوقاية من وقوع الحوادث:

تستهدف هذه الوسائل منع وقوع الحوادث وتوفير ظروف آمنة يعمل تحتها العمال. والحقيقة ان كل نشاط يعمل في سبيل منع وقوع الحوادث Accident prevention انما يعد من قبيل الاستثمار الجيد، ذلك لانه على قدر ما ننفق من الاموال في سبيل حماية العمال والآلات والمواد والمصنوعات، على قدر ما يوفر لنا هذا في شكل عائد مادي ضخم. والمعروف ان حوادث العمل تؤدي الى وقوع خسائر باهظة في المجتمعات الصناعية تزيد على العدة بملايين دولار في المجتمع الامريكي مثلا. ونحن في عالمنا العربي ندخل عالم التصنيع وتحتل الصناعة مكانا متزايد في حياتنا العملية والمهنية والاقتصادية، ولذلك يتعين ان نكون على علم بأساليب منع وقوع الحوادث في مصانعنا الجديدة والقديمة.

ولقد وجد أن نصيب العامل الصناعي في امريكا في المتوسط يبلغ خمسين دولاراً. وعلى ذلك فحوادث العمل تشكل ازمة اقتصادية كبيرة جديرة بأن نوجه اليها اهتمامنا لحلها[١] ومعروف ان كثرة الحوادث تخفض من الروح المعنوية Morale للعمال كما انها تؤدي الى انخفاض معدلات الانتاج. كذلك وجد ان العمال الذين يعملون في مصانع تتوفر فيها فرص الامان كانوا اكثر رضا عن اعمالهم عن العمال الذين يعملون في مصانع تقل فيها احتياطات الامن ومنع الحوادث. والحقيقة ان العلاقة بين الانتاج والروح المعنوية علاقة تفاعل، وبالمثل العلاقة بين الحوادث والروح المعنوية علاقة تفاعل.

---

(١) Harrell, T.W. Industrial psychology; Oxford and I.B.H. Co. New Delhi; 1967.

... ٪ يقرر خبراء الأمن الصناعي وحوادث العمل ان هناك نحو ٩٨ ٪ من اسبابها يمكن التحكم فيها ومن ثم منعها.

ولمعالجة وقوع الحوادث لا بد من التعرف على اسبابها، وخاصة الأسباب البشرية، أو تلك الاسباب التي ترجع الى العنصر البشري في مجال العمل Human elements وان كان ذلك لا يمنع من الاعتراف بأن وقوع الحوادث عملية معقدة ومتشابكة وليس عملية بسيطة حيث تتدخل فيها العديد من العوامل الشخصية والفيزيقية. فلقد وجد أن هناك «فعلا» غير آمن في ٩٤,٩ ٪ من مجموع الحوادث التي وقعت في مصانع الولايات المتحدة الامريكية، بينما كانت هناك «ظروف فيزيقية» أو ميكانيكية غير آمنة في ٩٤,٥ ٪ من مجموع الحوادث. ومعنى ذلك ان هناك فعلا غير آمن وظرفاً غير آمن في معظم الحوادث. ولا يمكن ان تكون جميع الافعال آمنة وجميع الظروف آمنة ومع ذلك تقع الحوادث.

وترجع معظم الحوادث الى الاخطاء البشرية. علاوة على ذلك فأن مهندس الأمن في المصنع لا يكون في العادة من دراسى السلوك الانساني حيث تعتبر ثقافته التعليمية هندسية في المحل الاول. ومن هنا كانت الدعوة لادخال الاخصائيين النفسيين الى مجال العمل الصناعي ليساهموا في منع الحوادث.

ولا شك ان الفشل في الحماية الميكانيكية على الرغم من كونه امرا بعيدا عن علم النفس الا انه يمس أمورا نفسية وميكانيكية في ذات الوقت. ذلك لأن العامل قد يخالف التعليمات الدقيقة المعطاة له لتشغيل سكين معينة أو منشار أو ترس، فيؤدي هذا الى اصابته ومسألة طاعة التعليمات والالتزام بها مسألة نفسية.

ومن الوسائل الهامة في منع الحوادث تصميم الألة وتدريب العامل وهما من الأمور البشرية. كذلك لا بد من مراعاة مبدأ الفروق الفردية Individualdifferences ين العمال في قدراتهم ومقدار دقتهم وطاعتهم. وتكمن الصعوبة في تدريب العمال على قواعد السلامة Safelyregulation وحملهم على اتباعها، ويتطلب ذلك من الاخصائي النفسي في مجال الأمن الصناعي يان يتعرف على اسباب اعتراض العمال على وسائل منع الحوادث واجراءات الأمن. فقد يعترض العمال على ارتداء النظارات الواقية مثلا أو الأحذية الواقية او صمامات الأذن أو الخوزات في الرأس. ومن هنا يحث في كيفية تعديل الآلات والمعدات بحيث تتمشى مع اتجاهات العمال وميولهم حتى تتحقق الاستفادة من كل

وسيلة من الوسائل التي توفرها ادارة المصنع[1]. كما يدرس كيف تؤثر مسابقات الامان والدعاية الامنية في تشجيع العمال على الالتزام بقواعد السلامة. وقد يستخدم اسلوب المحاضرات والندوات والاقناع، وقد يوزع الكتب والنشرات والملصقات والشعارات في توعية العمال وارشادهم وتنمية وعيهم الأمني.

ومن العوامل النفسية القوية في وقوع الحوادث نزعة استهداف الحوادث لدى بعض العمال..

الميل لاستهداف الحوادث:

هناك بعض الاشخاص الذين يميلون الى التورط في الحوادث باستمرار Accident promeness نتيجة لوجود عوامل ذاتية في نفس العامل تدفعه للتورط والوقوع باستمرار في الحوادث. فاذا كان لدينا عاملان يعملان تحت نفس الظروف يقومان بنفس العمل ووجدنا ان احدهما اكثر تورطا في الحوادث عن غيره فان ذلك مرده الى نزعته لاستهداف الحوادث. وقد يرجع السبب الى قلة خبرته مثلا في التآزر الحركي اذا كان هذا العمل يتطلب قدرا كبيرا منه. وقد يرجع ذلك لاسباب اخرى. نلاحظ ذلك بسهولة على سائقي سيارات التاكسي او على قائدي الطائرات حيث يختلفون في مقدار وقوعهم في الحوادث. ويكمن علاج هؤلاء في التعرف على العوامل النفسية التي تدفعهم لاستهداف الحوادث ثم توفير العلاج النفسي لما يعانون منه من الازمات والقلاقل النفسية. وعلى كل حال يمكن منع توريط العامل في الحوادث عن طريق تدريبه على أداء العمل بالاسلوب الآمن، ولتحقيق ذلك ينبغي تشجيع العامل واثارة حماسه لكي يؤدي عمله على النحو الآمن باستمرار. ومعنى ذلك ان مجرد المعرفة ليس كافيا لضمان أمن العمل والعمال. ولذلك لا بد ان تقوم استراتيجية منع الحوادث على ما يلي:

١ – عمل تحليل لاسباب الحوادث. ولا يكفي ان نقول ان هذه الحادثة كانت نتيجة لقلق العامل أو لقلة انتباهه او لاهماله. ولكن الاستراتيجية الصائبة تتطلب ملاحظة العمال أثناء أداء اعمالهم والتعرف على الافعال غير الآمنة والظروف غير الآمنة.

---

(١) Ibid.

٢ - ضرورة التمييز بين الحادثة كحادثة وبين الاسباب التي ادت الى وقوعها.

٣ - استبعاد الافعال غير الآمنة وتصويب الوضع. وقد يتطلب ذلك تدريبا واذا لم يكن في الامكان ازالة هذا الفعل فان العامل ينقل الى مكان آخر أقل خطورة على صحة العامل.

٤ - استبعاد الظروف غير الآمنة من المجال الفيزيقي للعمل كأن يرتدي العامل أحد اردية الوقاية، او اعادة صيانة الآلات واصلاح اعطابها، أو وضع معدات وقائية فوق آلة من الآلات.

وعلى كل حال تستهدف برامج منع الحوادث بمنع تعرض العامل للمخاطر ثم تقليل الخطورة عند التعرض للحادثة او للمخاطر ومنع الاصابات والجروح عندما تقع الحوادث ثم منع مضاعفات الجروح اذا حدثت(١).

ويمكن تخفيف حدة الحوادث وتقليل انتشارها عن طريق علاج بعض العمال الذين يميلون الى ركوب المخاطر Risk taking. وحماية العمال من الشعور الزائد بالتعب Fatigue والارهاق لانهما قد يؤديان الى وقوع الحوادث والاصابات. كذلك فان هناك بعض الاعمال التي تتطلب قدرا كبيرا من التآزر Coordination ولذلك يلزم اما تدريب هؤلاء العمال او نقلهم لأعمال أخرى. وهناك بعض الاعمال التي تتطلب حدة ابصار Vision من يقوم بها ولذلك لا ينبغي ان يمارسها ضعيفو الابصار. كذلك فان ضعف ذكاء العامل قد يؤدي الى وقوعه في الحوادث اذا كان عمله يتطلب قدرا اكبر مما يوجد عنده من ذكاء. كذلك يمكن الحماية من وقوع الحوادث عن طريق توفير الاضاءة الجيدة المناسبة لنوع العمل والاحتفاظ بدرجة الحرارة في المستوى المطلوب للعمل. وبالمثل درجات الرطوبة والبرودة والضوضاء والالوان يجب أن تكون في معدلاتها المعتدلة والملائمة لنوع العمل(٢).

---

(١) Gilmer, B.H., Applied psychology. The problems of in living and work, 1957.

(٢) Gilmer, B.H. Industrial psychology, Mc Graw-Hill; Co. 1961. London.

الفصل السادس

سمات المدير الكفء

- سيكولوجية المدير الناجح.
- دراسة ميدانية لكفاءة المشرف الصناعي وسمات شخصية.
- سيكولوجية القيادة.
- الذكاء وأهداف الأمة.
- سيكولوجية التسيب.



سيكولوجية المدير الناجح

في هذا الفصل نسوق للقارىء الكريم بعض العوامل والسمات والخبرات والمؤثرات النفسية المرتبطة بعمل المدير الكفء ذلك لأن العنصر النفسي من اهم عناصر النجاح.

أهمية الادارة:

تزداد أهمية الادارة يوماً بعد يوم مع التقدم الصناعي واتساع آفاق الاعمال الصناعية. واعتماد الاقتصاد الوطني على الاستثمارات الصناعية وتعددها وزيادة حجم العمالة ودخول الآلات الحديثة المعقدة الى الصناعات العربية[1].

فعلى أساس من دور الادارة يتحدد كم الانتاج وجودته، وترتفع او تنخفض الروح المعنوية للعمال Morale ويزداد شعورهم بالرضا عن اعمالهم Feeling of job satisfaction وتقل نسب التغيب والتمارض والتمرد، والتورط في حوادث العمل واصاباته، وتتحسن العلاقة بين الادارة والعمال، وبين العمال فيما بينهم، ويسود جو تغلب عليه العلاقات الانسانية والروح الديمقراطية.

شخصية المدير:

فشخصية المدير تترك بصماتها على جو المؤسسة التي يديرها، وتحدد نمط العلاقة التي تسود بين الافراد.

ونظرا لتعقد دور الادارة وخطورته، فلقد اصبحت الادارة علما وفنا معا لها قواعدها واصولها ومبادئها ومن بين ركائزها القوية الاسس النفسية او السيكولوجية التي سيعالجها هذا المقال المتواضع في عجالة ويسر.

الادارة فن وعلم:

لا شك ان الادارة فن من الفنون الذهنية الرفيعة التي تحتاج الى مهارات وقدرات

(١) د. عبد الرحمن العيسوي، علم النفس المهني، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ١٩٨٨.

للنجاح في أداء رسالة الادارة، من ذلك القدرة على القيام بدور الأب وتقديم العون والنصح للاتباع، والقيام بدور المستشار او المفتي للجماعة حيث يأنسون اليه ويتوسمون فيه النصح والارشاد والمشاركة الوجدانية والتعاطف فيما يعن لهم من المشكلات داخل المصنع او خارجه.

والادارة فن من حيث هي تطبيق لمبادىء كثير من العلوم الهندسية والسيكولوجية والاقتصادية والادارية والتربوية والاجتماعية على ان يكون ذلك تطبيقا واعيا مستنيرا يراعي الظروف والملابسات القائمة في الموقف. فالادارة الناجحة تتسم بالمرونة. ومن سمات الادارة الجيدة الحكمة والتروي، وتوخي العدالة والانصاف والمساواة بين الناس، وعدم التحيز أو التعصب والمحاباة أو الاقتصار في التعامل على رجال الحاشية المقربين من المدير الذي يحيط نفسه بسياج من البطانة الفاسدة التي تحجب عنه وضوح الرؤية.

ومن سمات الادارة الناجحة القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت وبالشكل والكم والكيف المناسب، والقدرة على سرعة البث في الامور والقدرة على التشاور والأخذ والعطاء والاستفادة من آراء وخبرات الاتباع وعدم الجمود أو التصلب أو التشبث بالرأي وكذلك عدم التردد والخوف.

الاهتمام بالثروة البشرية:

ومن وجوه المعارف والخبرات المطلوبة على حد تعبير الدكتور مختار حمزة في مقدمة ترجمة كتاب[1] سيكولوجية الادارة «لماسون هير» ان الادارة الناجحة تتطلب الماما شاملا بالوسائل الحديثة في التنظيم والاتصال والمراسلات والمحفوظات والميزانيات. ولكن الالمام بكافة النظريات والحقائق العلمية لا يكفي لضمان النجاح في العمل الاداري بل لا بد من اهتمام المدير بالعنصر البشري الذي هو ولا شك أغلى وأثمن الثروات على الاطلاق وأغلى وأهم عناصر العملية الانتاجية.

ومن ضروب الاهتمام بالعنصر البشري، في الحقل الاداري، ان يفهم المدير نفسية الاتباع ودوافع سلوكهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية وطرائق

---

(١) ماسون هير ترجمة محمد فهمي ناصر وثريا محمود ـ اشراف وتصدير د. مختار حمزة، سيكولوجية الادارة، مكتبة الانجلو المصرية. القاهرة، ١٩٦١ ص ٣.

تفكيرهم واسلوب اقناعهم وكيفية التأثير فيهم وتحقيق رضاهم، وردع المخالف منهم واثابة المحسن، ومعرفة الاهداف التي يسعى لتحقيقها كل منهم سواء أكانت هذه الاهداف أهدافا شعورية يعترف بها العامل أكان سببها صريحاً أم كانت أسبابا غير شعورية لا يعترف بها ولا يدركها العامل. كذلك يجب معرفة ميول العمال واتجاهاتهم وعقائدهم ومذاهبهم وعاداتهم وتقاليدهم وانماط سلوكهم. كما يتعين عليه أن يدرك الخلفية الثقافية التي ينحدرون منها. فالعامل المحدود من أصل ريفي أو بدوي غير العامل الحضري وهكذا..

الادارة المتمركزة حول الموظف:

وهناك نمط من انماط الادارة الناجحة يطلق عليه الادارة المتمركزة حول الموظف تعبيرا عن الاهتمام بالعنصر البشري، وذلك في مقابل نمط آخر من الادارة هو الادارة المتمركزة حول الانتاج، حيث يتم الاهتمام الاكبر بالانتاج، وان كان ذلك على حساب العمال وراحتهم وصحتهم ووقتهم واصاباتهم أثناء العمل. وهناك ما يعرف باسم الادارة بالاهداف وتسعى الى التعرف على اهداف الجماعة ثم العمل على تحقيقها.

مثل هذا النمط الاداري الذي يتسم بالقسوة وان أدى في مراحله الاولى الى نتائج ايجابية تبدو في كثرة الانتاج، الا انه على المدى البعيد اسلوب فاشل. ان المعاملة الانسانية تؤدي، من بين ما تؤدي اليه، الى ارتفاع الروح المعنوية بين العاملين وتحسين العلاقة بين العمال ورجال الادارة والتخفيف من وطأة الصراع الصناعي، وشعور العمال، وخاصة في وسط التجمعات الكبيرة بالضياع وفقدان الهوية. تلك الهوية او الذاتية التي كان يشعر بها عامل الماضي يوم كانت الصناعة منحصرة في ورش صغيرة تضم اعدادا صغيرة جدا من الصناع يعيشون معا معيشة الاسرة الواحدة وتوجد بينهم أقوى الأواصر وأوثق الروابط.

ثقافة المدير:

ان الحضارة الحديثة، بحكم تعقدها وترابط العلوم فيها وخاصة العلوم الانسانية بفروعها المختلفة، تقتضي من المدير الناجح ان يكون ملما بمجموعة من الثقافات الانسانية ومن اخصها علم النفس الاداري وعلم النفس الاجتماعي وعلم النفس

التربوي، ذلك لأن دور المدير، في كثير من المواقف يشبه دور المربي أو الرائد او المعلم أو المرشد أو الموجه والناصح والمستشار والخبير والمصلح... الخ. وتساعده مثل هذه الثقافة الرفيعة ان يكون قادرا على التأثير في اتجاهات الاتباع وفي سلوكهم وتوجيههم نحو الأفضل ونحو العمل الايجابي البناء، وتحريرهم من المشاعر السلبية كاللامبالاة وعدم تحمل المسئولية والتراخي والكسل والانانية والطمع، أو مشاعر العدوان والانتقام والأذى او سلوكيات سلبية كالوصولية والانتهازية والوشاية والمداهنة والنفاق والأمعية والدس والوقيعة والرياء وما الى ذلك.

ويتعين على المدير الناجح ان يلم بالطبيعة البشرية، والحاجات البشرية، وكيفية حصول التعلم واكتساب الخبرات الجديدة والعوامل التي تساعد الاتباع، ولا سيما الجدد منهم على التكيف لظروف العمل الجديدة. وان يسعى لحماية الاتباع من مشاعر الصراع والاحباط وفقدان الثقة في الذات ويعرف كيفية نمو الاتجاهات العقلية لدى العمال، وكيفية تعديلها وتطويرها الى الأحسن باستمرار.

ولا ينبغي ان يبقى الرئيس في برجه العاجي بعيدا عن عماله بل يجب ان يوفر لهم فرص الاتصال السليم عبر القنوات الشرعية في المؤسسة الصناعية.

نزعة مقاومة كل ما هو جديد:

ومعروف ان الانسان، عاملا كان أم غير عامل، يقاوم، بطبعه، التغيرات الجديدة، وعلى المدير ان يكون لديه من الوسائل ما يكفل قبول العمال للتغيرات التي يطلبها بل والتحمس لها، وتبنى مناهجه وسياسته وفلسفته في العمل، ويتأتى ذلك عن طريق اشراكهم في صنع هذه السياسة وتلك المناهج. الادارة مادتها الانسان ووجهتها الانسان، ولذلك يتعين ان يتسم سلوك المدير بتوخي القيم الانسانية.

الاجور ليست العامل الوحيد:

وليست الاجور وارتفاعها او انخفاضها هي المحرك الاول للعمال بل ان العوامل النفسية والانسانية، اكثر تأثيرا في العمال عن مجرد ارتفاع الاجور.

ولكي ينجح المدير في ادارة القوى العاملة لا بد وأن يكون ملما بالقوى الدافعية في الانسان Motivations تلك التي تحركه نحو العمل والانتاج وبذل الجهد ويدخل في ذلك شعور العامل بالرضا عن العمل، وما لديه من خبرات سابقة. والمعروف،

وفقا للتراث السيكولوجي في مجال التعلم، اننا اذا اردنا ان نعلم العامل سلوكا طيبا وأن نثبته فيه كان علينا ـ وفقا لما يسمى بقانون الأثر Law of effect أن نثيبه على هذا العمل، أي نكافئه ونشعره بالرضا والسعادة كلما قام بهذا العمل على حد ما انتهى اليه عالم النفس الامريكي ثوردنيك في نظريته المعروفة في مجال تفسير التعلم باسم نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ Trial and error.

اما الافعال غير المعززة او غير المدعمة أي تلك التي لم يعقبها الثواب والمكافأة فانها تتلاشى وتختفي من خبرة الانسان. ولذلك يجب عدم اثابة الانسان على السلوك السلبي حتى يقلع عنه. ولقد عبر عن ذلك عالم النفس الامريكي هل Hull فيما أسماه بمبدأ التعزيز Principle of reinforcement. كذلك فان الفرد يكف عن الاتيان بالسلوك السيء أو الخاطيء اذا ناله العقاب كلما مارسه. ويتوقف هذا على عدد مرات التدعيم وعلى قوة هذا التدعيم. وهناك ما يعرف باسم نظرية التوقع في القيام بالاعمال وتحديد القوى الدافعة لها.

نظرية التوقع Expectancy theory

وتقوم هذه النظرية على مسلمة أخرى مؤداها ان سلوك الفرد تسبقه عملية مفاضلة بين عدد من البدائل تحدد القيام بالسلوك او عدم القيام به، كما تتمثل في انماط الجهد المطلوبة من الفرد، وتتم هذه المفاضلة على اساس قيمة المنافع المتوقعة من كل هذه البدائل المرتبطة بالأداء المطلوب. فقوة الدافعية لسلوك معين يتحكم فيها المنافع او العوائد او المردودات المتوقعة من هذا السلوك ودرجة هذا التوقع لدى الفرد. ويمكن التعبير عن ذلك بقانون بسيط هو الدافعية لأداء معين = قوة الجذب × المتوقع.

فعلى حد تعبير د. أحمد صقر عاشور[١] الدافعية هي محصلة تفاعل قوة الجذب الكامنة في الفوائد التي يحصل عليها الفرد. ودرجة توقع الفرد لتحقق هذه العوائد كنتيجة للأداء. ويمكن اعتبار قوة الجذب ممثلا للمنفعة Utility التي يحصل عليها الفرد من مختلف العوائد التي يتيحها له الآداء.

---

(١) د. احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة. الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي، دار الجامعات المصرية. الاسكندرية ١٩٧٥.

رفع كفاءة العامل الانتاجية:

هناك دائما محاولات لرفع كفاءة العامل الانتاجية وزيادة سرعته في الآداء وفي الانتاج عن طريق تشجيعه على بذل طاقة اكبر في عمله. ويمكن استخدام البواعث المالية وغير المالية في هذا الصدد. ولكن بذل الطاقة الزائدة في العمل ينتج عنه الشعور بالتعب، فتنخفض معدلات الانتاجية على المدى الطويل.

وهناك حد أمثل للطاقة التي يبذلها الفرد ولكن هذا الحد الأفضل يختلف من فرد الى آخر، بمعنى وجود فروق فردية واسعة بين الافراد في كل ما يملكون من قدرات واستعدادات وميول وسمات شخصية وخبرات ومعارف واتجاهات، فقلما ان يوجد فردان نسخة واحدة. وعلى المدير الكفء مراعاة هذه الفروق الفردية فيعامل كلا على قدر طاقته وعلى قدر مستواه في الفهم والاستيعاب «ولا يكلف الله نفسا الا وسعها» «وخاطبوا الناس على قدر عقولهم» ومهارة المدير تكمن في توصيل كل العمال الى بذل الحد الامثل هذا من الطاقة والاستفادة منهم في الانتاج، ولكن بصورة انسانية لا تضر بصحة العامل النفسية أو الجسمية..

تعقد الظاهرة السلوكية:

والمعروف ان القدرة على آداء العمل تتوقف على مجموعة من العوامل، فالسلوك ظاهرة معقدة بالغة التعقيد تتدخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية والمكتسبة أو الوراثية والمتعلمة أو العوامل الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وما الى ذلك. ويلعب التدريب دورا رئيسيا في نشاط الفرد المهني.

القدرات والاستعدادات:

ومعروف ان القدرات يقصد بها مستوى الآداء الفعلي الذي يستطيع الفرد ممارسته الآن، ومن الممكن ان تكون هذه القدرات فطرية أو متعلمة أي مكتسبه. أما الاستعدادات فهي القدرات الكامنة أو المستترة في الفرد والتي يمكن اخراجها الى حيز الوجود الفعلي أي تحويلها الى قدرات عن طريق ما يلقاه الفرد من التدريب والمران والممارسة. ولذلك نستطيع أن نسوق للقارىء الكريم القانون الآتي:

القدرة = الاستعداد × التدريب[1]

على اساس العلاقة بين قوى الانسان المختلفة فيما بينها وبينها وبين البيئة هي علاقة تفاعل أي أخذ وعطاء وتأثير متبادل أو تأثير وتأثر. فالاستعداد يؤثر ويتأثر بما يلقاه الفرد من التدريب.

ولذلك يلم المدير الناجح باساليب التدريب، وكيفية وضع برامج التدريب وشروط التحصيل الجيد ونظريات تفسير التدريب.

التنمية الادارية:

ونظرا لأهمية دور المدير في الصناعات الحديثة، فلقد ظهرت الحاجة الى التنمية الادارية ضمن معارك الامة العربية مع التنمية والقضاء على التبعية والتخلف وتحقيق الاستقلال الاقتصادي والرخاء والتقدم والازدهار. وتهدف التنمية الادارية الى تحسين قدرات رجال الادارة واستعداداتهم ومواهبهم وميولهم وسماتهم الشخصية. وتستهدف كذلك توفير الكوادر أو الروافد المستمرة لامداد المشروعات رجال الادارة باستمرار حتى لا تحدث فجوة من جراء انقراض المديرين الأكفاء. ولذلك تعنى برامج التنمية الادارية بتحسين القدرة الادارية كما تبدو في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والاتصال الجيد والتأثير في الناس واقناعهم وتقسيم العمل وتحديد المسئوليات وفرض الثواب والعقاب وفض المنازعات وتحقيق الاهداف واشباع الحاجات والاتصال المثمر. ويلزم لاتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب توفر قدرة لدى المدير في تشخيص الموقف او تقويمه أي الحكم عليه ومعرفته واكتشاف البدائل المتاحة وتحليل عناصر الموقف وتبعاته، وذلك لاختيار افضل البدائل واحسنها وفاء بالغرض المنشود.

ويلزم للاتصال الجيد تحقيق الفهم المتبادل او الفهم المشترك ونقل المعلومات والاوامر والنواهي وشرح السياسات. والمدير الناجح هو الذي لا يعتمد كثيرا على فرض العقاب، وانما يفضل استخدام المثيرات الايجابية. والمدير الناجح قادر على الحكم على الافراد وعلى أدائهم حكما موضوعيا عادلا، وعلى الاعمال والانجازات،

---

(١) عبد الرحمن عبد الباقي عمر، علم النفس الاداري، بدون تاريخ، مكتبة عين شمس. القاهرة.

وعلى اساس من الآداء وتقويمه يمكن للمدير ان يضع موضع النفاذ ذلك المبدأ الشهير وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. ولا بد من وضع معايير موضوعية للحكم على آداء الناس دون أن تترك المسألة للأهواء الذاتية[1].

ولا بد ان نضع موضع الاعتبار الامور النفسية نظرا لاهميتها، وخاصة في هذه الايام، حيث ازداد الانسان حساسية للامور النفسية. ولذلك فليس الأجر هو الدافع الوحيد للعمل، ولكن الحاجات النفسية اكثر اهمية، وتختلف الحاجات النفسية من جماعة الى اخرى ومن فرد الى آخر بل ان حاجاتنا النفسية تتغير بمراحل العمر المختلفة فيما يحتاجه الطفل الصغير يختلف عما يحتاجه الراشد الكبير.

وعلى المدير الكفء التعرف على حاجات اتباعه والعمل على اسباعها قدر الطاقة.

دراسة ميدانية لكفاءة المشرف الصناعي وسماته الشخصية

اهمية الصناعة في حركة التقدم العربي:

تشكل الصناعة حجر الزاوية في معارك الامة العربية في التنمية والتقدم، وبناء القوة الاقتصادية والعسكرية والسياسية، وفي اعادة بناء كل من المجتمع والمواطن العربي. ذلك لان الصناعة ذاتها تعد مظهرا من مظاهر التقدم وتحديث الحياة، فضلا عما توفره الصناعات العربية من تدعيم للاقتصاد الوطني، ومن تحقيق الاكتفاء الذاتي، وفي ذلك كسر للاحتكارات والتبعيات الاجنبية[2].

وتفتح الصناعات العربية الحديثة أفاقاً واسعة للعمالة العربية لاستيعاب الاعداد المتزايدة من الشباب الذين يتطلعون الى حياة افضل. واذا كنا نقرر هنا اهمية الصناعة فان ذلك لا يعنى التقليل من شأن الزراعة وتحديثها، وذلك لأن الانتاج الزراعي تقوم عليه كثير من الصناعات، ولذلك فلا بد من تحقيق التكامل الاقتصادي، وبناء صناعة قوية، واقتصاد زراعي قوى أيضا في هذا الوقت الذي تسعى فيه أمتنا لاعادة شكل الحياة على أرضنا الطيبة.

---

(١) د. صلاح الشنواني، مفاهيم اساسية في ادارة الأفراد، جامعة بيروت العربية، بيروت، لبنان، ١٩٧٢.

(٢) د. عبد الرحمن العيسوي، علم النفس والانتاج، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

واذا كان للصناعة هذه الأهمية، فاننا مدعون لبحث كافة السبل لتطويرها وتحديثها وتوسيع قاعدتها وتدعيمها بالخبرة البشرية والفنية والمالية والعلمية اللازمة للنهوض بالصناعات العربية لتواكب مثيلاتها الأوربية والامريكية. والحقيقة التي لا ينكرها أحد أن الصناعة سمة العصر وحياته[١].

وفي خضم الحياة الصناعية الواسعة والمعقدة والتي تتسم بالحيوية والنشاط والتعقيد والتشابك يبرز دور المشرف الصناعي على العمال كأحد العناصر الهامة في العملية الصناعية.

أهمية المشرف الصناعي:

للمشرف الصناعي على العمال أهمية كبيرة في العملية الصناعية، ذلك لأنه الرئيس المباشر والملاصق للعمل والعمال، ولأنه حلقة الوصل أو التواصل بين العمال والادارة. وعليه تتوقف عملية الانتاج ومدى ما يصيبها من تحسن أو تدهور، وعليه تتوقف الروح الاجتماعية والمعنوية التي تسود في صفوف العمال، وكذلك العلاقة بين الادارة والعمال حيث يساهم في خلق أجواء اجتماعية ايجابية[٢]. وعلى اساس ما يتمتع به من خبرة فنية تكنولوجية، وكذلك خبرة ادارية قيادية، وعلى اساس ما يوجد في شخصيته من سمات انسانية وقدرات، وما لديه من ثقافات على اساس كل هذا يتوقف نجاحه في عمله[٣].

ولقد دعاني الطموح في التعرف على مقدار ما يتمتع به المشرف او المدير الصناعي العربي من كفاءة الى اجراء دراسة ميدانية على عينة من المشرفين الصناعيين في المصانع والشركات ووحدات الانتاج بمنطقة الاسكندرية ويمكن تعميم نتائجها وتطبيقها على كل البيئات العربية نظرا لما يوجد من تشابه في الظروف الصناعية وفي سمات الشخصية العربية.

الدراسة الميدانية:

اعتمدت هذه الدراسة على تطبيق استبيان كفاءة المشرف على عينة من المشرفين

(١) د. عبد الرحمن العيسوي، الاسلام والتنمية البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
(٢) د. عبد الرحمن العيسوي، علم النفس في الحياة المعاصرة، دار المعارف بمصر ١٩٨٠.
(٣) Gilmer, B.V.H., Industrial psychology, Mc Graw-Hill, Book Co. N. YORK, 1966.

في المجالات الصناعية بلغ عددها ٣٤١ ملاحظا. وتناول الاستبيان كثيرا من جوانب شخصية المشرف. من ذلك ما يلي:-

١ ـ كفاءته الادارية أو قدرته على ممارسة العمل الاشرافي.

٢ ـ قدرته على التأثير في الناس واقناعهم.

٣ ـ سماته الشخصية مثل تعاطفه مع العمال ومشاركته الوجدانية اياهم وتعاونه وتسامحه وأخلاقياته.

٤ ـ خبرته الفنية أو التكنولوجية بالعمل وظروفه الفيزيقية.

٥ ـ ثقافته العامة.

٦ ـ المامه بسياسة الشركة وأهدافها وخططها وبسياسة ونشاط الاتحادات العمالية.

٧ ـ حسن علاقته برؤسائه وبعماله وبالأقسام الأخرى.

٨ ـ قدرته على تدريب العمال الجدد على أصول العمل وطرائقه الجيدة.

وغير ذلك من الجوانب التي تناولها الاستبيان المكون من ٥٤ مفردة. ورغم كون الاستبيان وحدة واحدة الا أنه يمكن تصنيف ما يقيسه في عناصر مختلفة لسهولة العرض والمناقشة. وعلى الرغم من أنه طبق على المشرفين على العمال في المجالات الصناعية الا أنه يصلح للتطبيق في جميع المجالات الادارية.

ولقد تراوح سن العينة من ٣١ سنة الى ٦٠ سنة بمتوسط عمر قدره ٤٥,٢ ومعنى هذا أن العينة تقع في سن متقدمة مما يكسبها قدرا من النضوج واكتساب الخبرة.

عرض النتائج:

ولقد تم تحليل المقياس ككل وهو مكون من ٥٤ مفردة تحتسب درجة واحدة لكل مشرف يجيب بالايجاب. وأدى ذلك الى حصولنا على متوسط حسابي قدره ٤٣,٥ بانحراف معياري قدره ٠٥,٣ وتم حساب المتوسط الحسابي وفقا للقانون الآتي:

$$\text{المتوسط (م)} = \frac{\text{مجـ ق}}{\text{ن}} = \frac{\text{مجموع القيم}}{\text{عددها}}$$

وكذلك تم حساب الانحراف المعياري وهو مقياس لتشتت الدرجات وفقاً للقانون الآتي:

$$\text{(ع) الانحراف المعياري} = \sqrt{\frac{\text{مجـ ح}^2}{\text{ن}}} = \sqrt{\frac{\text{مجموع مربعات الانحراف}}{\text{عدد الحالات}}}$$

ويكشف هذا عن تمتع افراد العينة بقدر كبير من الخبرة المهنية والادارية والتي قد ترجع الى اقدميتهم في الخدمة.

ولقد رؤى التعرف على أثر مدة الخبرة في تكوين كفاءة المشرف. ولذلك تم تقسيم العينة الى مجموعتين: الاولى تضم المشرفين الذين تتراوح مدة خدمتهم من ٥ سنوات الى ٢٥ سنة والمجموعة الاخرى تشكل قدامى المشرفين وتتراوح مدة خدمتهم من ٢٦ ـ ٤١ سنة. علما بأن أطول مدة خدمة في العينة بلغت ٤١ عاما. والجدول الآتي يوضح فرق مدة الخدمة:

(جدول رقم ١)

العينة	المتوسط	الانحراف المعياري
مشرف حديث	٤٤	٦,٩٨
مشرف قديم	٤٣,١	٨,٤٧
الفرق	٠,٩	−١,٤٩

وللتحقق من دلالة هذا الفرق تم تطبيق مقياس ت ووجدت قيمته مساوية ٠,٣٦ وتم حساب قيمة ت وفقا للقانون الآتي:ـ

$$\text{ت} = \frac{\text{م}_1 - \text{م}_2}{\sqrt{\frac{\text{ن}_1 \text{ع}_1^2 + \text{ن}_2 \text{ع}_2^2}{\text{ن}_1 + \text{ب}_2 - 2}}}$$

حيث م_1 = المتوسط الحسابي للمجموعة الاولى.

حيث م_2 = المتوسط الحسابي للمجموعة الثانية.

حيث $ع^{2}_{1}$ = مربع الانحراف المعياري للمجموعة الاولى.
حيث $ع^{2}_{2}$ = مربع الانحراف المعياري للمجموعة الثانية.
حيث $ن_{1}$ = عدد الحالات في المجموعة الاولى.
حيث $ن_{2}$ = عدد الحالات في المجموعة الثانية.

وهي دون حد الدلالة الاحصائية مما يجعلنا نفترض تساوي المجموعتين وعدم وجود تأثير يذكر لمدة الخدمة التي تزيد عن ٥ سنوات.

وفيما يتعلق بتأثير عامل سن المشرف، تمت قسمة المجموعة الى مجموعتين: الاولى يتراوح سنها من ٣١ ـ ٤٠ عاماً، والثانية من ٤١ الى ٦٠ عاماً.

والجدول الآتي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجموعتين[١]:

جدول رقم (٢)

العينة	م	ع
مشرف صغير السن نسبياً	٣٦,٧	٢,٩
مشرف متقدم في السن	٤٨,٣	٥,٠٣
الفرق	١١,٦	٢,١٣

ووفقا لمقياس ت الذي وجدت قيمته مساوية لـ ٢،٧ فان لهذا الفرق دلالة عالية تتجاوز حدود ٩٩ ٪ مما يؤكد ان المشرفين الأكثر الماماً في السن أكثر الماما بالخبرة المطلوبة للاشراف الجيد. ويفسر لنا هذا الاعتماد على عامل السن في بعض الشركات عند الترقية الى الوظائف الاشرافية.

تحليل مفردات الاختبار: مفردة مفردة:

الى جانب قيمة الاختبار ككل، رؤى تحليل مفرداته مفردة مفردة، وتم ايجاد النسب المئوية لكل مفردة.

والجدول الآتي يعرض هذه النتائج:

---

(١) Ibid.

جدول (٣)

يوضح النسب المئوية لاستجابات المشرفين الصناعيين على اختبار كفاءة المشرف[١]:

المفردة أو العبارة	نعم	لا
١ – هل تعرف كل عمالك معرفة كافية حول مكان سكنهم ومن أين أتوا وما هي ميولهم واهتماماتهم أو رغباتهم؟	٧٣,٢	٢٦,٨
٢ – هل تميل الى معاونة زملائك في الاقسام الاخرى في الشركة؟	٩٥,٢	٤,٨
٣ – هل تشعر ان العمال يرضون عن اشرافك عليهم؟	٦٥,٨	٣٤,٢
٤ – هل تستطيع اقناع عمالك رآرائك بسهولة؟	١٠٠	–
٥ – هل تشعر بالرضا عن عملك؟	٩٥,١١	٤,٨٩
٦ – هل تعرف الأهداف العامة التي تستهدفها شركتك؟	٧٣,١٧	٢٦,٨٣
٧ – هل تستطيع ان تضع عمالك في قائمة حسب احقية كل منهم في الترقية؟	٨٠,٤٩	١٩,٥١
٨ – هل يعمل عمالك معا بصورة جيدة؟	٩٠,٢٤	٩,٧٦
٩ – هل تعرف كيفية اعطاء الاوامر والتعليمات؟	٩٧,٢٦	٢,٧٤
١٠ – هل استطعت ان تحسن من ظروف العمل لعمالك؟	٩٥,١٢	٤,٨٨
١١ – هل تعالج مشاكل العمال قبل حدوثها؟	٩٥,١٢	٤,٨٨
١٢ – هل تستمع جيداً لشكاوي العمال؟	١٠٠	–
١٣ – هل تميل الى لوم عمالك دون ان تثير فيهم مشاعر السخط؟	٨٥,٣٧	١٤,٦٣
١٤ – هل تتحاشى الحديث من وراء ظهر عمالك؟	٩٠,٢٤	٩,٧٦
١٥ – هل تميل الى لوم عمالك في السر اكثر منه في العلن	٦٨,٢٩	٣١,٧١

(١) د. السيد محمد خيري، الاحصاء في البحوث النفسية والاجتماعية والتربوية، الطبعة الثانية. دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٥٧.

١٦ - هل لديك قائمة لشرح تفاصيل العمل للعامل الجديد؟	٨٠,٤٩	١٩,٥١
١٧ - هل ترشد العامل الجديد في المسائل الصعبة؟	٨٠,٤٩	١٩,٥١
١٨ - هل تحتفظ بقائمة تبين مدى تقدم العامل الجديد في عمله؟	٦٥,٨	٣٤,٢
١٩ - هل لديك معايير جيدة للحكم على العمل والاداء؟	٨٧,٨١	١٢,١٩
٢٠ - هل تعمل تقارير مفيدة لك وللشركة وللعمال؟	٦٣,٤١	٣٦,٥٩
٢١ - هل تستطيع ان تشجع العامل على الكلام في المقابلة؟	٩٥,١٢	٤,٨٨
٢٢ - هل انت دائماً ملم باحدث سياسات للشركة؟	٤٨,٧٨	٥١,٢٢
٢٣ - هل انت دائماً ملم باحدث انشطة لاتحاد العمال؟	٣١,٧١	٦٨,٢٩
٢٤ - هل تضع الخطة للعمل مقدماً؟	٧٠,٧٣	٢٩,٢٧
٢٥ - هل لديك اجراءات تفتيش ملائمة؟	٦٨,٢٩	٣١,٧١
٢٦ - هل انت ملم بالجوانب التقنية او الفنية في العمل؟	٩٢,٦٨	٧,٣٢
٢٧ - هل يستمر العمل بنفس الكفاءة في حالة غيابك؟	٩٠,٢٤	٩,٧٦
٢٨ - هل تخبر رؤساءك بما يجري من انشطة في قسمك؟	٩٧,٥٧	٢,٤٣
٢٩ - هل تتحاشى مفاتحة رئيسك في الامور المزعجة؟	٣٦,٥٦	٦٣,٤١
٣٠ - هل ترد على المراسلات في وقتها المناسب؟	٨٧,٨٠	١٢,٢٠
٣١ - هل ترى مكانة عملك في الاطار العام للمؤسسة؟	٩٠,٢٤	٩,٧٦
٣٢ - هل يوجد بين عمالك من يستطيع القيام بعملك؟	٨٧,٨٠	١٢,٢٠
٣٣ - هل تعلم مقدار اخطار الحوادث في قسمك؟	٩٧,٥٦	٢,٤٤
٣٤ - هل تمرن عمالك ضد الحوادث والوقاية منها؟	٦٢,٦٨	٧,٣٢
٣٥ - هل تعترف بالرجل الذي يعمل عملاً جيداً	٩٧,٥١	٢,٤٤
٣٦ - هل تطلب اقتراحات من عمالك قبيل المشروع في عمل جديد؟	٨٧,٨٠	١٢,٢٠
٣٧ - هل توزع العمل على الوقت توزيعاً عادلاً؟	٩٧,٥٦	٢,٤٤

٣٨ – هل تسمح بحدوث محادثات بين العمال في الاعمال الوتينية؟	٦٣,٤١	٣٦,٥٦
٣٩ – هل تطلب من العامل ان ينتقد عمله بنفسه؟	٦٠,٢٤	٦,٧٦
٤٠ – هل تميل الى الاعتراف باخطائك؟	٩٧,٥٦	٢,٤٤
٤١ – هل تعتقد ان القدرة على التعامل مع العمال قدرة مكتسبة او متعلمة؟	١٠٠	–
٤٢ – هل تعرف ماذا يجري في الاقسام الاخرى في الشركة	٤٦,٣٤	٥٣,٦٦
٤٣ – هل تحاول مساعدة العمال في حل مشاكلهم خارج نطاق العمل؟	٩٠,٢٤	٩,٧٦
٤٤ – هل تعقد مؤتمرات لنقل الافكار الى عمالك؟	٢٦,٨٣	٧٣,١٧
٤٥ – هل تحتفظ بسجلات للمصروفات وللانتاج في قسمك؟	٥١,٢٢	٤٨,٧٨
٤٦ – هل تشرح سياسة شركتك لعمالك؟	٥٨,٥٤	٤١,٤٦
٤٧ – هل تخبر عمالك بظروف العمل في الشركة؟	٧٣,١٧	٢٦,٨٣
٤٨ – هل تقضي بعض الوقت في الاستماع الى شكاوي العمال؟	٩٠,٢٤	٩,٧٦
٤٩ – هل تعتقد ان العمال يريدون أن يأخذوا أكثر مما يعطوا؟	٣٩,٠٢	٦٠,٩٨
٥٠ – هل تعتقد ان معظم العمال سوف يساعدون في حل المشاكل؟	٨٠,٤٩	١٩,٥١
٥١ – هل تعتقد اننا نخبر العالم الذي لا يرقى عن سبب عدم ترقيته؟	٨٠,٤٩	١٩,٥١
٥٢ – هل تعتقد في ضرورة اعطاء العمال فترات للراحة؟	٧٠,٧٣	٢٩,٢٧
٥٣ – هل تعتقد ان العمال يريدون ان يعرفوا أين موقعهم من الشركة؟	٩٠,٢٤	٩,٧٦
٥٤ – هل تحاول ان تشعر بما يشعر به العمال من الالآم والافراح؟	١٠٠	–

ومنه يتضح وجود تفاوت في الكفاءات او القدرات الفرعية في الخبرة اللازمة للمدير الكفء، حيث تتراوح الاستجابات ما بين ١٠٠ ٪ لكل من العبارات الآتية: –

٤٠ – هل تستطيع اقناع عمالك بآرائك بسهولة؟ ١٠٠ ٪

١٢ ـ هل تستمع جيدا لشكاوي العمال؟ ١٠٠ ٪

٤١ ـ هل تعتقد ان القدرة على التعامل مع العمال قدرة مكتسبة أو متعلمة؟ ١٠٠ ٪

٥٤ ـ هل تحاول أن تشعر بما يشعر به العمال من آلام وأفراح؟ ١٠٠ ٪

أما أقل الاستجابات فكانت في العبارات الآتية:ـ

٢٣ ـ هل أنت دائما ملم بأحدث أنشطة اتحاد العمال؟ ٣١,٧١ ٪

٢٩ ـ هل تتحاشى مفاتحة رئيسك في الامور المزعجة؟ ٣٦,٥٩ ٪

٤٩ ـ هل تعتقد ان العمال يريدون أن يأخذوا أكثر مما يعطوا؟ ٣٩,٢ ٪

٤٤ ـ هل تعقد مؤتمرات لنقل الافكار الى عمالك؟ ٢٦,٨٣ ٪

وتكشف هذه الدراسة، بصورة عامة، عن المام المشرفين بالأصول العامة لمهام المشرف. وقد يرجع ذلك الى عامل الأقدمية والى حصول نسبة كبيرة من أفراد العينة على مؤهلات علمية تساعدهم على الاكتساب وحسن الآداء. ولكن مع ذلك توحي الدراسة بضرورة تدريب المشرفين، قبل توليهم الاشراف، على الجوانب الانسانية في الادارة وعلى مراعاة العلاقات الانسانية فيما يقوم بينهم وبين عمالهم من علاقات، وفيما يقوم بين عمالهم فيما بينهم.

وفي ضوء اعتماد هذه الدراسة على الاستجابات اللفظية لعينة البحث، فانه يقترح اجراء دراسة ميدانية تتبعية للتحقق الفعلي من مدى قيام المشرف بما أقر أنه يتوخاه في عمله الاشرافي. وما زال هذا المجال في بيئتنا العربية خصبا للدراسات الميدانية المستقبلية للنهوض بحركة الصناعة العربية في جوانبها التقنية والبشرية.

سيكولوجية القيادة

للقيادة دور هام في حياة المجتمعات الحديثة سواء كانت هذه القيادة في مستوياتها العليا أم في مستوياتها الدنيا. فنشاط المؤسسات الاجتماعية يتوقف الى حد كبير على شخصية من يتولون قياداتها. وقد أدى ذلك الى الاعتقاد العالمي بأن القيادة فن

وعلم وخبرة وقدرة ومهارة وغيرها من الصفات التي توجد في بعض الاشخاص ولا توجد في سواهم. ولما كانت أهداف الجماعات بل وبقائها واستمراريتها في الحياة تتوقف على شخصية قائدها، فمن هنا كان أهمية مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

على أن الاهمية الكبرى لا تكمن في كم وكيف ما يمتلك القائد أو المدير من خبرات فنية بقدر ما يمتلك من مهارات انسانية وقيادية وادارية. ولقد كشفت كثير من البحوث والدراسات أن الخبرة الفنية وحدها تؤدي بصاحبها الى الفشل في عالم القيادة. ومهما كانت السمات التي تصنع القائد الكفء فاننا لا يمكن أن نغض الطرف عن امكانية تربية القائد واعداده وتأهيله ذلك لأن القائد فن جوهره مصنوع ولا مطبوع. لما كانت للقيادة هذه الأهمية فانها جديرة بالدراسة والبحث ونحن بصدد اعادة بناء الانسان العربي والقيام بنهضة تشمل ربوع أمتنا العربية من أقصاها الى أقصاها.

تأثير الجماعة:

وفي هذا المقال نلقي بصيصاً من الضوء على العلاقة بين القائد والأتباع والخارجين عن طوع الجماعة وكذلك عن دور القيادة وعن شخصية القائد. وبالطبع تتوقف القيادة على عدد من العوامل من بينها سمات شخصية القائد وأهداف الجماعة التي يتولى قيادتها وعلى العلاقة بين القائد وبين جماعته. تلك العلاقة التي تتخذ شكل تفاعل بينهما. فالجماعة تؤثر في شخصية القائد وتتأثر بآرائه واتجاهاته وسلوكه. ومن بين التجارب التي توضح تأثير الجماعة في قائدها تجربة الكس بافيلاس Alex Bavelas في جامعة استانفورد في الولايات المتحدة الامريكية. وفي هذه التجربة كان القائد يتحدث عن مشكلة ما أمام عدد من الأتباع الذين كانوا يضغطون على زر لاضاءة النور الأخضر اذا كان القائد يتحدث حديثا صريحا وسليما كما يضيئون ضوءا احمر اذا كان يتحدث حديثا خاطئا فيما يتعلق بالوصول الى حل ذكي للمشكلة. وتبين من هذه التجربة ان الجماعة تؤثر في قائدها على القليل في المراحل الاولى من تكوين الجماعة. وفي نفس الوقت فاننا لا ننسى ان الجماعة تؤثر على اعضائها. وتأكدت هذه الحقيقة من خلال بعض التجارب التي اجريت على اعداد

من الناس وطلب منهم تحديد اطوال خطوط معينة بعد وقبل أن يعرف المفحوص حكم الجماعة على هذه الاطوال. وكانت الأغلبية العظمى توافق على رأي الجماعة وبلغت هذه الأغلبية ٧٥ ٪. وظل هذا التأثير حتى في الحالات التي كانت فيها احكام الجماعة على الاطوال احكاما مخالفة للواقع بصورة واضحة. ويمثل هذا ضغط الجماعة. فالانسان يشك في حواسه اذا كانت لا تتفق مع أحكام الجماعة. وبدلا من ان يطلب الفرد من الجماعة ان تعطي تبريرا لاحكامها فانه يحاول ان يدافع عن وجهة نظره هو. فكان المفحوص يقول أنا مخطىء وهم على حق في احكامهم ويخشى أن تلفظه الجماعة. فالجماعة تؤثر في سلوك الفرد حتى فيما يتعلق بإدراكه الحسي للأشياء الفيزيقية. والفرد الذي يقاوم ضغط الجماعة المتماسكة يتعرض لهجوم مكثف من قبلها. وعندما يستسلم فان الجماعة تقبله. ويتضح من مثل هذه التجارب ان القيادة محصلة السمات الشخصية للقائد وخصائص الجماعة ونوعية المشكلات التي توجهها.

سمات القائد:

فالجماعة تؤثر في الفرد من خلال المعايير Norms التي تضعها له وكذلك من خلال الادوار Roles التي تحددها لكي يقوم بها. ومن بين هذه الادوار دور القيادة Leader ship. وفي السنوات الاخيرة في ضوء انتشار القيادة الديمقراطية تساءل العلماء عن نوعية القيادة الجيدة وعن القائد الكفء. وبطبيعة الحال لا يمكن افتراض ان الوظائف القيادية في يد أولئك الذين ولدوا لكي يقوموا بدور القيادة. ولكن بالتأكيد هناك حاجة ملحة لاختيار القواد ولتدريبهم وتأهيلهم واكسابهم المهارات اللازمة في فن القيادة. ولقد أجرى العديد من الدراسات بقصد التعرف على سمات القائد الكفء ومهاراته ودوافعه. وهناك من يعتقد ان القادة أو أن الناس عموما هم الذين يصنعون التاريخ اكثر من اعتقادهم ان التاريخ هو الذي يصنع الرجال. ولكن الأدلة المتوافرة لا تشجع الاتجاه القائل بأن القادة يتولون القيادة بسبب تمتعهم ببعض السمات الشخصية. فما هي هذه الصفات التي تصنع القائد الناجح. تلك الصفات التي تجعل صاحبها مختلفا عن أنداده أو أقرانه من الاتباع، اي تلك الصفات التي تميز القائد عن اتباعه، ومن بينها الذكاء Intelligence والاعتماد على الذات وتحمل المسئولية والاسهام في النشاط الاجتماعي والمكانة الاجتماعية والاقتصادية المتميزة. ولكن هذه السمات ليست ضرورية في جميع الاحوال

كما انها لاتتوافر في جميع القادة الأمر الذي يجعلنا نستخلص من مصل هذه التجارب ان هناك بلا شك حدا أدنى من القدرات لا بد أن يتوفر في القادة. وأن هذه السمات توجد أيضا في غير القادة وأن ما يصلح لقيادة جماعة معينة في موقف معين قد لا يصلح في قيادة جماعة اخرى أو في موقف آخر. فقيادة الاوركستر الموسيقى تختلف عن قيادة الاسطول السادس، وقيادة الجماعة في زمن الحرب تختلف عنها في زمن السلم، وقيادة فريق من علماء الذرة تختلف عن قيادة فريق في لعب كرة القدم.

سمات الجماعة:

ولقد قاد البحث عن السمات المميزة للقائد الناجح الى البحث عن سمات الجماعة التي يقودها على افتراض ان الجماعة تمثل وحدة متماسكة وأن لها شخصية ذات أبعاد أو سمات معينة، وأنه اذا أمكن تحديد سمات الجماعة أو رسم بروفيل لها Profile أمكن تحديد نوع القيادة الصالحة لها. وأمكن ايجاد ترابط بين سمات الجماعة وسلوك قائدها. وعلى سبيل المثال فيما يتعلق ببعد أو بسمة حجم الجماعة أمكن التأكد من أن سلوك القائد في الجماعات الكبيرة يختلف عنه في الجماعات الصغيرة.

أهداف الجماعة:

ومن بين اتجاهات الدراسة في موضوع القيادة البحث عن مدى نجاح القائد في اشباع حاجات الأعضاء The needs of followers ولا سيما حاجاتهم النفسية. فاذا كان الاعضاء يحتاجون الى التعضيد الأبوي المملوء بالدفء ويحتاجون الى القبول والموافقة فانهم سوف يقبلون القائد الذي يحقق لهم هذا الاشباع وسوف يرفضون القائد الذي يهتم بالعمل وحده. وفي موقف آخر قد يحتاج الأعضاء الى مجرد الخروج احياء من حالة الخطر الطارىء بينما لا يعبأ الأعضاء بدفء القائد وحنانه وسوف يقبلون القائد البارد والعدواني. وعلى ذلك فتحديد الموقف الذي تمر به الجماعة يحدد نوع القائد الذي تحتاج اليه.

الحاجات المطلوب اشباعها:

واذا ما تساءلنا عن الحاجات التي تحتاج اليها أي جماعة بشرية لوجدنا الحاجات الآتية: -

١ - الحاجة الى الاشباع المادي كالحاجة الى الطعام والشراب والملبس.

٢ ـ الحاجة لتعضيد الذات وتدعيم احترام الفرد لذاته واشعاره بأهميته.

٣ ـ الحاجة الى الحب من جانب القائد وكذلك القبول والموافقة.

٤ ـ الحاجة الى الانتماء للجماعة Affiliation أي وجود علاقات دافئة مع اعضاء الجماعة.

٥ ـ الحاجة للخضوع Submission أي حاجة الفرد للخضوع لقائد قوى، والشعور بالأمان عندما تكون السلطة قوية وقادرة على توفير حماية الناس وتوجيه سلوكهم.

٦ ـ الحاجة لمعرفة البناء او التركيب، أي معرفة الفرد ماذا يجري حوله وما هي المشاكل التي تواجهه والى أي تتجه الجماعة وكيف تصل الى اهدافها.

٧ ـ الحاجة الى الامتثال Ionformity أي الحاجة للتمسك بقيم الجماعة ومعاييرها واجراءاتها.

٨ ـ الحاجة للشعور بتقدم الجماعة نحو اهدافها اي الشعور بنجاح الجماعة في آداء رسالتها.

ولقد اجريت دراسة من هذا النوع سأل فيها الباحث مجموعة من الامريكان لماذا يعتقدون أن الرئيس الامريكي روزفلت Rosevelt قائداً ناجحاً ولماذا؟ وأجابت نسبة ٩٦ ٪ بأنه قائد ناجح. وفي الاجابة على السؤال من هو أعظم شخصية في نظرك تعجب بها حية أو ميتة كان هناك ٤٢ ٪ يذكرون الرئيس روزفلت واوضحت هذه النسبة أسبابها في هذه الاجابة. ومن الاسباب التي جعلت العينة تعتقد أنه قائد عظيم السمات الآتية: —

١ ـ سمات شخصية دافئة	١٩,٥ ٪
٢ ـ انجازاته القومية والمكاسب التي حققها للجماعات النوعية	٢٨,١ ٪
٣ ـ الكفاءة والقوة الشخصية	٢١,١ ٪
٤ ـ سمات شخصية أخرى	٩,٨ ٪
٥ ـ انجازاته الدولية أو العالمية	١,٥ ٪
٦ ـ اسباب أخرى	٢٠ ٪

ولقد فسرت هذه المعطيات على انها تعني ان المواطن الامريكي في عام ١٩٥٠م

كان يرى في روزفلت شخصية انسانية دافئة تحب الناس، كما يراه كشخصية قوية يمتلك كفاءات عالية ويعطي كثيراً من المكاسب للناس.

وأستخلص من هذه الدراسة ان الناخب الامريكي تؤثر فيه الحاجات المادية والموافقة والدفء وكذلك الحاجة للخضوع لقائد قوى وأن هذه السمات تؤثر في اختيار القادة السياسيين على المستوى القومي الامريكي. وتختلف هذه الاهمية بالنسبة لهذه الحاجات باختلاف الظروف والمواقف، فاذا ازداد الموقف الدولي توترا قلت الحاجة الى الدفء والحنان وزادت الحاجة الى القوة والكفاءة. وفي اوقات الضيق الاقتصادي تزداد الحاجة الى الاشباع المادي. ولقد اسفرت الدراسات على أن سلوك القائد لا يتوقف على سماته الشخصية وحدها وانما على نوع العمل، فلقد وجد أن هناك معامل ارتباط قدره ٤٨ر بين عمل القائد في اعمال عقلية وعمله في اعمال كتابية. ولكن هذا المعامل انخفض الى ١٨ر بين الاعمال العقلية والاعمال الميكانيكية بينما كان ٣٢ر بين العمل الكتابي والعمل الميكانيكي. وبالطبع تستهدف كل جماعة تحقير بعض الاهداف كما تستهدف المحافظة على بقائها والعمل على تقويتها. وعلى ذلك يظهر على مسرح القيادة الشخصي الذي يستطيع أن يوضح أهداف الجماعة وأن يتخذ المبادأة في السلوك أو العمل والذي يستطيع أن يركز انتباهه حول اهداف الجماعة والذي يتمكن من وضع الخطط والسياسات والبرامج والذي يقدم الخبرة للجماعة والمعونة والمشورة وهو الذي يستطيع أن يقيم أعمال الجماعة ويحدد مدى إيجاديتها. ويظهر على مسرح العمل في الجماعة من يعمل على المحافظة على الجماعة وصيانتها وتقويتها وتدعيم العلاقات الشخصية المتبادلة بين اعضائها والذي يدافع عن حقوق الاقليات والذي يحسم الخلافات والمنازعات، ويسبب الراحة والاستقرار للاعضاء وينمي روح الجماعة وروح التماسك والوحدة والاتحاد. وقد توجد هذه القدرات في فرد واحد أو في عدة افراد. ولعل هذا يفسر ظهور القيادات غير الرسمية الى جانب القيادة الرسمية، الأمر الذي يجعل من القيادة الجماعية ضرورة تاريخية..

الذكاء وأهداف الأمة

إن أمة كأمتنا العربية والاسلامية تبنى نهضتها على سواعد أبنائها وعقول علمائها لا بد لها من أن تسعى للاستثمار الأمثل لقواها البشرية وثرواتها الطبيعية. ولذا لا تدخر

جهداً ولا مالاً في سبيل تنمية مواهب أبنائها وصقل قدراتهم وتوجيه طاقاتهم نحو الخير والنفع والاصلاح ونحو البناء والتشييد والعمران والتقدم والتطور النماء. وبذلك يستخرجون كل ما في باطن الارض من خيرات ويستغلون ما في مياههم من ثروات وفي سمائهم من عطاء ولذلك فإن البحث في تنمية ذكاء الفرد وحسن توجيهه واستقلاله استقلالاً خيراً وطيباً يعد من الأهمية بمكان في ضوء هذه الأهداف العليا التي تسعى إليها أمتنا الناهضة حركتها المباركة نحو التطور والتقدم والاصلاح الشامل.

هل يؤثر الذكاء في مدى ما يحققه الفرد من نجاح في حياته الدراسية والعملية أم النجاح في الحياة يتطلب سمات أخرى غير الذكاء كالمثابرة والاصرار والدافعية والحماس وحب الانسان لعمله كما يعتمد على قيم الفرد ومثله العليا ومعاييره؟

إننا في مرحلة تتطلب منا أن نشحذ كل ما لدينا من خيرات وقدرات ومواهب ونعبث ونحسن توجيهها نحو الخير والنفع العام والعطاء والبناء والتشييد والعمران، ولذلك يتعين علينا أن نهتم بالانسان العربي المعاصر والمواطن المسلم ونكفل له كل ما من شأنه مدح قدراته، وتنمية مواهبه، وصقل شخصيته، وحسن توجيهه، بحيث يجسد بدوره، استغلال هذه القدرات، وتلك المواهب الكامنة فيه أو الكامنة في باطن الارض أو في مياهنا أو سمائنا، بحيث تعطى كل ما يمكن أن تعطيه من خيرات.

ما هي طبيعة الذكاء؟

الذكاء من القدرات الهامة في الانسان التي ينبض الاهتمام بها والعمل على تنميتها وصقلها وتوجيهها إلى مجالات الخير والصلاح وإبعادها عن مزالق الشر والعبث والانحراف فإذا كان المعروف، علمياً، أن الذكاء، من جوهرة، قدرة فطرية موروثة إلا أن حسن استغلالها وتوجيهها إما إلى الخير أو الشر والجريمة يقع في يد البيئة التي يعيش فيها الفرد[1] فالذكاء كالمال أو كرأس المال إما أن يوجه إلى الخير أو إلى الشر.

ويعرف الذكاء، في كثير من الأحيان، بأنه القدرة على التكيف مع البيئة أو القدرة على التعليم والاكتساب من خلال الخبرة.

The abilty to adjust to the environment or to learn from experience[2]

---

(١) ا – د. عبد الرحمن العيسوي، علم النفس في الحياة المعاصرة، دار المعارف بالاسكندرية.

(٢) clark, D. H., The psychology of Education. The free press, New york 1964.

والتكيف يعني، فيما يعني، النجاح في التعامل مع البيئة الاجتماعية والمادية التي يعيش الانسان فيها، ولكن لوحظ أن مثل هذا التعريف من العمومية بحيث يصعب الاستفادة منه في المجالات العملية، ولذلك يلجأ العلماء إلى ما يعرف باسم التعريف الاجرائي Perational definition لأنه أكثر تحديداً وواقعية. وهو التعريف الذي يرجع الذكاء إلى مواقف سلوكية عملية يمكن ملاحظتها وقياسها.

ولذلك يقال إن الذكاء هو القدرة على النجاح في المدرسة أو في الجامعة. ومما يبرر صحة مثل هذا التعريف أن نتائج اختبارات الذكاء كانت، وما زالت، تضارب بنتائج تحصيل الطلاب في المدارس والجامعات، وذلك لتقنين[1] إختبارات الذكاء. أي في عملية التحقق من صدق الاختبارات الجديدة التي توضع لقياس الذكاء، أي التحقق من أنها تقيس فعلاً الذكاء. ولقد فعل ذلك فعلاً الفريد بينيه» عالم لانفس الفرنسي حين شرع، وضع إختباره الشهير في الذكاء. فإذا ترابط اختبار ما من اختبارت الذكاء مع مقدار تحصيل الطالب مثلاً دل ذلك على أن الاختبار صادق فيما يقيس، وأنه صالح لقياس الذكاء ومؤدى ذلك أنه كلما زاد تقدم تحصيل الطالب كلما دل ذلك على امتلاكه لقدر كبير من الذكاء والعكس صحيح. والمعروف أن معامل الارتباط مقياس لتحديد العلاقة بين متغيرين أو أكثر كالذكاء والتحصيل. ولكن يعاب على مثل هذا النوع من التقنين أن الاختبارات المقننة على هذا النحو يصعب استخدامها في مجالات اخرى غير المجال التعليمي[2].

ولذلك يتوسع بعض علماء النفس في تحديد طبيعة الذكاء ويقررون أنه يتضمن قدرات أخرى مثل القدرة على حل المشكلات، تلك المشكلات التي يتطلب حلها

---

(١) يقصد بعملية «تعيين الاختبار» التحقق من صدقة أي إنه يقيس فعلاً ما وضع من أجل قياسه، والتحقق من ثباته أي أنه يعطي نفس النتائج كلما أعيد تطبيقه على نفس الافراد وتحت نفس الظروف، كما يعني التقنين أن للاختبار معايير تفسر على صوتها نتائج الناس الذين يطبق عليهم، كما أن له تعليمات للباحث وأخرى للمجونين تحدد طرح الاجابة وكيفية تقدير الدرجات والزمن المحدد للاجابة... الخ ولمراجعة هذه العمليات راجع كتاب الباحث «القياس والتجريب في علم النفس والتربية»دار المعرفة الجامعية الاسكندرية.

(٢) «معامل الارتباط» مقياس احصائي. لتحديد كم وكيف العلاقة بين متغيرين أو أكثر، لعل بين الفرد والجريمة أو الطموح والنجاح الدراسي. لمزيد من المعلومات راجع كتاب الباحث «مناهج البحث في علم النفس» منشأة المعارف بالاسكندرية.

فهم الرموز Symbols واستعمالها. ومثل هذا التعريف يعتبر اجرائياً أيضاً من حيث أنه يأتي نتيجة لتحليل المواقف التي يمر بها الفرد في أثناء حل اختبار ما للذكاء[1].

ومؤدى هذا أن النجاح في حل مشاكل الحياة أو المشاكل الدراسية أو المشاكل التي تتضمنها اختبارت الذكاء يعد من قبيل الذكاء، ويعد مؤشراً دالاً على وجوده. وبناء على ذلك فإن اختبارات الذكاء تصلح للتنبوء بنجاح الفرد في مهنته وخاصة تلك المهن التي تتطلب فهم الرموز واستعمالها[2] To comprehend and use of symbols والحقيقة أن الذكاء ليس قدرة واحدة أو استعداداً واحداً، وإنما هو مجموعة مترابطة من القدرات والاستعدادات الذهنية. فالذكاء الانساني يتكون من مجموعة من العناء وتختلف أهمية هذه العناصر من مهنة إلى أخرى بحسب احتواء المهنة على الرموز العقلية.

فالنجاح في المهن المختلفة لا يتطلب قدراً واحداً من الذكاء. وإنما كلما زاد اعتماد المهنة على إستخدام الرموز كلما زاد المقدار اللازم من الذكاء للنجاح فيها. نحل المسائل الجبرية والهندسية والرياضية مثلاً يتطلب قدراً أكبر من الذكاء عما تتطلبه مهنة «بياض النحاس».

وفيما يتعلق بطبيعة الذكاء نفسه، وهل هو وراثي أم مكتسب من البيئة والاحتكاك بها، نقول إن الدراسات المطولة التي تناولت بحث موضوع الطبيعة والتربية Nature and nurture قد أسفرت.. عن حقيقة هامة وهي أن القدرة العقلية أي الذكاء، كما يعتبر عنها نسبة الذكاء Intelligence quotient (I - Q) ثابتة ثبوتاً نسبياً من دخول الطفل المدرسة الابتدائية حتى مرحلة الرشد المتأخرة. والمعروف أننا نحصل على نسبة الذكاء هذه لا شيء من قسمة عمره العقلي، أي مستوى آدائه الذهني، على عمره الزمني مع ضرب الناتج من مائة للتخلص من الكسور. نسبة الذكاء = العمر العقلي × ١٠٠ العمر الزمني[3].

---

(١) Chark, D. H., المرجع السابق.

(٢) Super, D. E., and crites. J. o, Appraising vocational Fitness, Universal Book stall, Kanpur, 1968.

(٣) ويتم تحديد العمر العقلي لفرد ما عن طريق معرفة مستوى آدائه الذهني كما يظهر ذلك على الاختبارات المخصصة لقياس ذكاء أفراد كل عمر زمني، فإذا نجح الطفل في حل الاختبار المخصص لابناء العاشرة مثلاً كان عمره العقلي يساوي عشر سنوات وهكذا.

أما إذا حدث فعلاً تغير كبير في نسبة ذكاء فرد ما فإنه لا بد وأن يرجع إلى أخطاء عملية القياس، أو لتعرضه لبعض الظروف الانفعالية أو التغيرات العضوية التي قد تنتج من الامراض أو الاصابات أو الحوادث والجروح الخطيرةأو العنف العام والهزال.

لقد اهتم كثير من العلماء بدراسة العلاقة بين الذكاء والنجاح الدراسي أو التعليمي وتعيد المعلومات المستمرة من مثل هذه الدراسات من مدى استخدام مقايس الذكاء من التوجيهه التربوي والمهني Intelligence and educational success dicational and vocational guidance ونظراً لاختلاف مستويات ذكاء الطلاب يلزم وضع مناهج دراسية لتناسب مع المستويات المختلفة من الذكاء Different Curricula سواء في المدارس الثانوية أو الكليات والمعاهد العليا. وبالطبع وجد أن النجاح في الكليات العملية وكليات الآداب يتطلب قدراً أعلى من الذكاء. ويأتي بعد طلاب هذه الكليات أرباب العلوم التجارية، ويلي هؤلاء طلاب الحرف الأخرى.

الحاجة لعمل معايير عربيـة:

ولكن دلت الدراسات على أن نسب ذكاء طلاب الدراسات المختلفة تختلف من مجتمع إلى آن ومن زمان إلى آخر. ولذلك ينصح بعمل[1] معايير محلية في كل مجتمع يمكن استخدامها في عمليات الارشاد والتوجيه للطلاب. ونحن في حاجة في وطننا العربي لعمل مثل هذه المعايير العربية المستمدة من الدراسات التي تجري على شبابنا أنفسهم بدلاً من نقل هذه المعايير من الفرد وتطبيقها عليهم دون مراعاة لما يوجد بيننا وبين الغرب من فروق حضارية وثقافية وتاريخياً وسلالية.

ولذلك ينبغي أن يكون لدينا إختبارات عربية لقياس ذكاء الشباب العربي، ثم معايير لتحديد النسب اللازمة من هذا الذكاء للنجاح والتوفق في كل من أنواع التعليم أو المهن الموجهة في مجتمعنا العربي وخاصة المهن الجديدة التي تتطلبها ظروف نهضتنا ودخولنا عالم التكنولوجيا وإعتمادنا على العلم والاساليب العلمية

---

(١) يقصد بالمعايير محكات تستخدم لتفسير درجات الافراد على الاختبارات أي بمقارنة درجات بدرجات هذه المعايير. ومن هذه المعايير المتوسطات الحسابية والوسيط والمنوال ونسبة الذكاء والعمر العقلي «والبروفيل الشخصي» والارباعيات والاعشاريات والمبينات والدرجة المعيارية. فتقارن درجة الفرد مثلاً بالمتوسط الحسابي للجماعة التي ينتمي إليها أو تلك التي يشبهها أكبر الشبه، فتعرف عما إذا كان هو فوق المتوسط أم دونه أم أنه مثل المتوسط تماماً وهكذا.

في كافة جوانب حياتنا المعاصرة. ومن هذه المعايير المتوسطات الحسابية لجماعات مختلفة من الطلاب والعمال في المهن المختلفة، وكذلك الدرجات المبنية والارباعيات والاعشاريات والوسيط والمنوال أو الدرجة الشائعة ونسبة الذكاء والعمر العقلي والدرجة المعيارية. وتصلح جميعها لمقارنة درجة فرد ما بدرجات الأفراد الذين يشبهونه أشد الشبه من حيث السن والمستوى التعليمي والجنسي والمستوى الاقتصادي الاجتماعي وما إلى ذلك.

وبذلك نستطيع، على ضوء معرفة ذكاء الفرد، أن نتنبأ بنجاحه أو فشله في مهنة معينة، أو في دراسة خاصة. وبذلك يصبح لدينا حد أدنى من الذكاء لا ينبغي أن يغامر الفرد الذي يحصل على درجة دون هذا الحد الأدنى بدخول دراسة معينة أو مهنة معينة لاحتمال فشله فيها. ووضع مثل هذه المعايير يساعد عند اختيار الطلاب في حالة اصتدام المنافسة أو زيادة عدد المتقدمين لوظيفة معينة أو لدراسة معينة، حيث تساعدنا المعايير الموضوعية في إختيار أصلح العناصر. ذلك لأنه من المعروف أن التعليم التقليدي، بحكم ماله من مكانة إجتماعية، يجذب عدداً كبيراً من الطلاب ممن لا يمتلكون الحد الأدنى اللازم للنجاح فيه.

وبذلك ينتهي بهم هذا الاختيار إلى الفشل، وإلى هدر جهود المجتمع وماله وطاقته في محاولة تعليمهم دون جدوى، فضلاً عما يصيبهم من مشاعر الفشل. وإذا ما تم تحليل ذكاء الفرد إلى عناصره الأولية لوجدنا اختلافاً كبيراً في هذه العناصر، كالتفوق في الجوانب العلمية[١] دون النظرية في الذكاء أو الجوانب المكانية أو العددية أو اللفظية أو المعلومات العامة أو الجوانب الاجتماعية. وهكذا يمكن الاستفادة من ذلك في توجيه الفرد وإرشاده وفي وضعه في المهنة أو الدراسة التي تناسبه أكثر من غيرها، وفي ذلك توفير الكثير من الوقت والجهد.

الحاجة إلى الدراسات العربية:

لقد أجريت دراسات في المجتمعات الأوربية والامريكية تناولت قياس ذكاء جميع الطوائف المهنية في المجتمع، وأمكن بذلك تصنيف هذه المهن حسب نسب

(١) من أمثلة الاختبارات التي تساعدنا في الحصول على درجة لكل فرد من الذكاء العملي وأخرى من الذكاء النظري إختبار «وكسلر - بلفيو» لقياس الذكاء للاطفال والراشدين.

ذكاء أبنائها. وكم نحن في حاجة إلى مثل هذه الدراسات التي تتناول قطاعات كبيرة من أبناء مجتمعنا، نتعرف على نسب ذكاء طلاب الكليات النظرية والعملية والمعاهد العليا والمدارس الثانوية العامة.

والمدارس الثانوية الفنية ومراكز التدريب المهني والمعاهد الفنية والصحية وما إلى ذلك كما نعرف المتوسط العام لذكاء أرباب المهن المختلفة في مجتمعنا العربي كذكاء المهندسين والاطباء والمعلمين والمحاسبين والمحامين والصناع والتجار والزراع ومن إليهم كالجنود والضباط والحراس والكتبة والعمال العاديين والمهرة...الخ.

وإذا علمنا أن مثل هذه المحاولات قام بها علماء النفس في أمريكا منذ عام ١٩٢٠ م، لعرفنا أننا في حاجة، في هذه الايام التي نبني فيها نهضة شاملة، لأن نجري مثل هذه الدراسات القومية على نطاق واسع.

سيكولوجية التسيب:

التسيب كلمة ظهرت أخيراً، بعد أن ضاق المجتمع ذرعاً بظاهرة التسيب، ولذلك ظهر كرد فعل مناوىء لها كلمات مثل انضباط وسيادة القانون، والجدية، والصدق والامانة، وغير ذلك من قيم العهد الجديد.

ولا يحتاج الفرد لكثير من العناء لكي يدرك الفرد ما حوله من مظاهر للتسيب البغيض. كلمة تثير تقزز الناس واشتئزازهم ربما لكثرة معاناتهم من التسيب. وللتسيب مظاهر شتى بحيث يمكن حصرها بأنها كل ما يجافي الالتزام والقانون، والاصول والقواعد المرعية والعادات والتقاليد والآداب العامة والاعراف السائدة والمثل العليا. وعلى ذلك فالتسيب مرض من الامراض الاجتماعية التي قد تعيب الفرد أو الجماعة في الديوان أو المصنع أو المتجر أو الحقل، وفي القرية والمدينة في المدرسة والجامعة.

فالجامعة التي لا توفر الكتب لطلابها حتى قبيل الامتحانات إنما يتسم العمل بها بالتسيب، والاستاذ الذي لا يلقى محاضراته إنما هو أستاذ متسيب، وذلك الذي يغالي في أثمان كتبه والعميد الذي يترك بعضاً من طلابه لا يعرفون الفرقة الدراسية التي ينتمون إليها إنما هو عميد متسيب والمستورد الذي يجلب السلع الفاسدة هو متسيب من الضوابط الداخلية الذاتية والخارجية.

وإذا ما تساءلنا ما هي سمات الشخصية المتسيبة لادركنا على الفور أنها شخصية منحرفة عن جادة الصواب، لم ينم عندها الضمير الخلقي نمواً كافياً بحيث يصبح قوة ذاتية رادعة تحاسب صاحبها على كل كبيرة وصغيرة. وهو شخصية عابثة آثمة، تتسم بالأنانية المفرطة وحب الذات، وتحقيق المصالح الذاتية على حساب الصالح العام والشخص الذي يحارب القيم والفضيلة إنما هو إنسان متسيب، مفلوت العيار، عديم المعايير الذي تحكم سلوكه.

والسلوك المتسيب يؤدي إلى الحاق الاضرار الجسيمة بالمجتمع، ابتداء من الخسائر في الارواح فالاموال فالقيم.. فالمتسيب يحطم القيم ويدمر المثل العليا ويخرق القانون دون أية مبالاة ويضرب به عرض الحائط، ولا يخاف من وطأة العقاب أو من انكشاف أمره ولا يخشى اللوم أو التأنيب أو التعنيف أو التوبيخ.

وبالطبع يؤدي التسيب إلى انخفاض معدلات الانتاج في السلع والخدمات ويسبب خسائر المؤسسات ويضر بالدخل القومي.

أما عن الجذور الاولى لشخصية المتسيب فتكمن في التنشئة الاجتماعية المعتلة للفرد، حيث يحرم من التوجيه الأبوي الصائب ومن التعود على الانضباط والالتزام والدقة واحترام القانون والتعود على الطاعة والامتثال والروح العسكرية أو الكشفية.

وفي مجالات العمل والادارة ينشأ التسيب من تراخي الرقابة والمتابعة لسلوك الموظف وعدم محاسبته على ما يظهره من تسيب، بل قد يفاد من وراء تسيبه، ولذلك فلعلاج هذه الظاهرة المرضية السيئة يمكن توجيه الاسرة والمدرسة والجامعة إلى فرض الضبط والربط على سلوك أفرادها وكذلك توفير الرقابة الادارية والتفتيش المفاجيء على سلوك وتصرفات الموظفين والعمال وتأديب المذنب ومكافأة المجد والمنضبط حتى تنمو قيم الانضباط وتزول عادات التسيب..

قاموس مصطلحات علم النفس الاداري

A

Abilities and performance:	القدرات والاداء
Absenteeism:	غياب العمال عن اعمالهم
Acheivement:	تحصيل انجاز
Activation Theory:	نظرية الإثارة
Affective factors and learning:	العوامل المؤثرة والتعلم
Alcoholics and social skills\training:	مدمنوا الخمور والتدريب على المهارات الاجتماعية
Adhoc	مأخوذ على علاّق لغرض معين
Adjustment and negotiation:	التكيف والتفاوض
Age and learning:	العمر والتعلم
Aggression:	العدوان والاعتداء
Anxiety	القلو، والحصر مرض نفس
Apathy:	البلادة
Appearance in interviews:	المظهر في اثناء المقابلة
Aptilude, and performance:	الاستعداد والأداء
Assessment of learning:	قياس التعلم أو تقديره
Attitude and performance:	الاتجاه والاداء
Attitudinal structuring and bargaining:	الغباء الإتجاهي والمساومة
Attractiveness	الجاذبية
Attribution theory:	نظرية الاسناد
Autonomy:	الاستقلالية

B

Bargaining: المساومة

Behavioural approaches to counselling: الاتجاهات السلوكية في الارشاد

مقاييس التقدير المستندة أو المرتكزة على السلوك.

Behaviourally anchored rating scales:

Behaviourism: السلوكية مدرسة السلوكية مذهب السلوكية

Behaviour modification: التعديل السلوكي

Blame, attribution: اللوم

Bloom's levels of learning: مستويات بلووم في التعلم

Boundary rode model of negotiation: نموذج الحدود ودورها في المفاوضات.

Brainstorming: نوبة جنون عابرة — فكرة عابرة مفاجئة

Bureaucracy in organizations: البيروقراطية في التنظيم.

C

Cattell's theories of personality: نظريات كاتل في الشخصية

Commitment: لجنة

Communicating with machines: الاتصال بالآلات

Competence, social: الكفاءة الاجتماعية

Computerand the office: العقل العلمي والمكتب

conditioning: الاشتراط التعلم الشرطي

Conduct of interviews: سلوك المقابلة أو اجراء المقابلة.

Conflict, and Frustration: الصراع والاحباط

Control: الضبط او التحكم

Contractual arrangements: التدابير التعاقدية

coordination, in organizations: التآزر في المنظمات

Coronary heart disease and managers: الامراض القلبية والمدراء

counselling: الارشاد

Counselling interviews: مقابلات الارشاد. المقابلات الارشادية

Creativity: الابتكار – الابداع – الخلق

Crisis counselling: ارشاد الازمات

D

Decision - making and negotiation: اتخاذ القرارات والمفاوضات.

Denial: الانكار

Depression: الاكتئاب – كآبة – حزن

Devolopmental conuselling: الارشاد الانمائي

Discontinuity in life space عدم الاتصال في نظام الحياة

Dissociation: التفكك

Change, management of تغيير الادارة

Channeller\director theories of motivation: نظرية تشانلور في الدافعية.

Choice, psychology of سيكولوجية الاختيار

Clerical aptitude: الاستعداد الكتابي

الاتجاه المتمركز حول العميل في الارشاد النفس.

Client - centread opproaches to counselling:

Climate, organizational: المناخ التنظيمي

cognitive constructs: التكوينات المعرفية

Cognitive coping skills: المهارات المعرفية المنسجمة

Cognitive dissononance: التنافر المعرفي

Cognitive structure: البناء المعرفي

Distributive bargaining: المساومة التوزيعية

Doctors and social skills training: الأطباء والتدريب على المهارات الاجتماعية.

Drives:	حافز – حوافز

E

Education, of managers:	تعليم المدراء
Effectiveness and leader ship:	الفاعلية والقيادة
Effort and reward:	المجهود والمطافأة
Emotional stability	الثبات الانفعالي
Emotional state, non - verbal communication of:	الاتصال غير اللفظي للحالة الانفعالية.
Empathy	البلادة
Environmental setting of situations:	الوضع البيئي للمواقف
Environement and personality	البيئة والشخصية
Equity theory of motivation:	نظرية الانصاف: والمساواة في الدافعية
Expectations, of behaviour:	توقعات السلوك
Expectancy - instrumentality theory:	نظرية التوقع الآلي
Expectancy - valence theory:	نظرية التوقع والتكافوء
Experience and personality:	الخبرة والشخصية
Extinction of behaviour:	كف السلوك
Extraversion	الانبساط
Eysenck personality questionnaire	استبيان ايزنك في الشخصية
Eysenck personality theories:	نظرية أيزنك في الشخصية

F

Failure, attribution of Feed back:	الاضافة الفاشلة للتغذية الرجعية
Formal organizations:	التنظيمات الرسمية
Freudian theories of personality:	نظريات فرويد في الشخصية

Friend ship: الصداقة

Frustration: الاحباط

G

Gaze and social skills: مهارات الجاز والمهارات الاجتماعية

Genetics and personality: الوراثة والشخصية

Gestalt psychology: سيكولوجية الجشطالت

Gestalt therapy: العلاج الجشطالتي

Goals in life: اهداف الحياة

Group behaviour modification: تعديل السلوك الجمعي

Group counselling: الارشاد الجمعي

Group dynamics: ديناميات الجماعة

Guidance, occupational: التوجيه المهني

H

Halo effece: – تأثير الرئيس في تقييم المرؤوسية بشعوره الشخصي وليس بالأعتبارات الموضوعية.

Hawthorne studies: دراسات هاوثورن

Health and managers: الصحة والمدراء

Help the Aged: مساعدة كبار السن

Helping المساعدة

Herzberg's two - factor theory of motivation: نظرية هيرزبرج في الدافعية ذات العاملية

Hierarehy of human needs هرمية الحاجات الانسانية

rating scale: مقاييس التقدير الاجتماعية للتكيف

Home - work interface: الحدود ين المنزل والعمل

Hospitals as organizations: المستشفيات كتنظيمات

I

imitation learning:	التعلم بالتقليد
implicit personality theory:	نظرية الشخصية الضمنية
Incentive management:	اداة الحوافز ام البواعث
individual differences:	الفروق الفردية
industrial relations, a systems view:	العلاقات الصناعية
Influence and negotiation:	التأثير والمفاوضات
Informal organizations:	التنظيمات غير الرسمية
Information and caunselling	المعلومات والإرشاد
Information interpretation and negotiation:	تفسير المعلومات والمفاوضات
Information theory:	نظرية المعلومات
Instincts	الغرائز
Integrative baragaining:	المساومه المتكاملة
Intelligence, tests of:	اختبارات الذكاء
Intelligence, frequency of:	تكرار التفاعل
Interest inventories:	استبيانات الميول
Interests and personality:	الميول في الشخصية
Internalization:	استدخال امتصاص
Interpersonal relations:	العلاقات الشخصية المتبادلة
Interviewing:	عملية المقابلة
Introversion:	الانطواء

J

Job - analysis:	تحليل العمل
Job characteristics model:	نموذج خصائص العمل
Job enrichment:	إثراء العمل

Job interviews:	مقابلات الوظيفة
Job performance:	أداء العمل
job satisfaction:	الرضا عن العمل

L

Leadership, of counselling groups:	قيادة الجماعات الإرشادية
Learning, models of	نماذج التعلم
Learning theory and work behaviour:	نظرية التعلم وسلوك العمل
Life skills:	مهارات الحياة
Locus of control:	خطوط التحكم او الضبط

M

Machine bureaucracy	بيروقراطية الآلة
Machine communication with:	الاتصال بالآلة
Maintenance theories of motivation:	نظريات البقاء في الدافعية
Man, model of:	نموذج الانسان
Management, factors of by objectives:	عوامل في الادارة بالاهداف
Managerial aptitude:	الاستعداد الاداري
Managerial work, nature of:	بطبيعة العمل الاداري
Managers, role of:	دور المدراء
Mariage and the manager:	الزواج والمدير
Maslow's theory of human needs:	نظرية ماسلو في الحاجات الانسانية
Matrix structure:	بناء مصفوفي
Maudsley personality inventory:	استبيان موديسلي للشخصية
Mc Clelland's theory of personality:	نظرية مالاندز في الشخصية
Meaning, in an interview search for:	البحث عن المعنى في المقابلة
Mechanical aptitude:	الاستعداد الميكانيكي

Measurement, and interviews:	القياس والمقابلات
Memory and learning:	الذاكرة والتعلم
Memory training:	تدريب الذاكرة
Microcounselling:	ارشاد نفس مصغر
Mintzberg's models of organizations:	نماذج منتزبيرج في النماذج
Mobility and the manager:	الحركة أو الحراك والمدير
Modelling:	النمذجة
Models, of helping of an interview:	نماذج للمساعدة في المقابلة
Mortality rates and stress:	معدلات الاخلاق والضغط
Motivation, and learning:	الدافعية والتعلم
Motor skills:	المهارات الحركية

N

Need for achievement:	الحاجة الى التحصيل
Needs, Maslow's theory of:	نظرية ماسلو في الحاجات
Negotiation:	المفاوضات
Neuroticism:	العصابية نزعة الاصابة بالاعصبة
Non - verbal communication	الاتصال غير اللفظي
Normative data	المعطيات المعيارية

O

Obedience studies:	دراسات الطاعة
Objectives, of learning:	اهداف التعليم
Occupational guidance:	التوجيه المهني
Office systems:	نظم المكاتب
Operant conditioning:	الاشتراط الأدوي
Organizational behaviour:	السلوك التنظيمي

Organizational development: النمو التنظيمي

Organizational structure: البناء التنظيمي

Organizational, definitions of: تعريف التنظيم

Outcomes of behaviour: نتائج أو معطيات السلوك

P

Pavlov and behaviour modification: تعديل بافلوف والتعديل السلوكي

Participant observation: الملاحظة بالمشاركة

Participation: المشاركة

People-oriented leader ship: القيادة الموجهة نحو الناس

Performance: الآداء

Person perception: إدراك الاشخاص

Personal competence: الكفاءة الشخصية

Personality and learning: الشخصية والتعلم

Personality tests: اختبارات الشخصية

Personality: الشخصية

Personalization of electronic systems: جعل الأنظمة الالكترونية شخصية

Personnel management: إدارة الأفراد

Physique and personality: البناء الجسمي والشخصية

Power, and bargaining: المساومات والقوة

Primary therapy: العلاج الأولي

Production organizations: تنظيمات الانتاج

Production technology, classification of: تصنيف تكنولوجيا الانتاج

Professional psychology: علم النفس المهني

Professional roles in organizations: الأدارة التخصصية في التنظيمات

Professionalism: التخصصية

Projection: الاسقاط

Psychoanalytical theoris of personality: نظرية التحليل النفسي في الشخصية

Psychological tests, features of: ملامح الاختبارات السيكولوجية

Psychotherapy and counselling: العلاج النفسي والارشاد

Psychotics and social skills: مرض الذهان العقلي والمهارات الاجتماعية

Training: التدريب

Q

Qualitative overload and stress: الحمولة الزائدة الكيفية والضغط

Quality of working life: كيفية الحياة العملية أو حياة العمل

R

مقاييس التقدير لإعادة التكيف الاجتماعي

Rating scales of social read justnent:

Rationality in negotiation: العقلانية في المفاوضات

Rationalization: التبرير

Reasoning tests: اختبارات الاستدلال

Reinforcement: التعزيز

Relaxation methods: مناهج الاسترخاء

ثبات مقابلات الشخصية واختباراتها

Reliability, of interviews and of personality tests:

Research on management: بحوث في الادارة

Research interviews: مقابلات البحوث

Reward systems: نظم المكافآت

Role conflict: صراع الادوار

Role of manager: دور المدير

Role perception: ادراك الدور .

Role playing:	لعب الدور
Roles, in organizations:	الادوار في التنظيم
Rules:	القواعد

S

Samaritans:	السامري - أبناء السامرة في فلسطين
Schools as organizations:	المدارس كتنظيمات
Self-actualization needs:	حاجات تحقيق الذات
Self-disclosure	إغلاق أو إنغلاق الذات
Self, nature of:	طبيعة الذات
Self-empowerment:	التفويض الذاتي
Self-reports:	تقارير ذاتية
Sensitivity training:	تدريب الحساسية
Sex, and learning:	الجنس والتعلم
Size of organization:	حجم التنظيم
Skills, cognitive coping:	المهارات المعرفية المنسجمة
Skinner and behaviour modification:	سكنر وتعديل السلوك
Social awareness:	الوعي الاجتماعي
Social behavourism:	السلوكية الاجتماعية
Social interaction:	التفاعل الاجتماعي
Social power:	القوة الاجتماعية
Social psychology:	علم النفس الاجتماعي
Social read justment rating scale:	مقياس تقدير اعادة التكيف الاجتماعي
Social skills training:	التدريب على المهارات الاجتماعية
Standardization of work tasks:	تقنين واجبات العمل
Stereotypes:	انماط جامدة

Strategic apex of organizations:	القمة الاستراتيجية في التنظيم
Stress:	الضغط
Structure and organizations:	البناء والتنظيمات
Structured analysis and design technique:	التحليل البنائي واسلوب التصميم
Study habits:	عادات الاستذكار
Subjective expected utility:	التنمية الذاتية المتوقعة
Success, attribution of\ and learning:	اسهام النجاح والتعلم
Supervision of work tasks:	الاشراف على واجبات العمل
Systems change and counselling:	تغيير الانظمة والارشاد
Systems view of industrial relations:	رؤية النظام للعلاقات الصناعية

T

Task-oriented leader ship:	القيادة الموجهة بالعمل أو بالواجب
Taylor's studies of motivation:	دراسة تايلور للدافعية
Teaching, and counselling:	التدريس والارشاد
Teachers and social skills training:	المعلمون والتدريب على تعلم المهارات
Technocrats:	التكنوقراطيون
Techonological imperative:	الحتمية التكنولوجية
Techonology in the office:	التكنولوجيا في المكتب
Technostructures:	البناءات التكنولوجية
Teleconferencing:	عقد المؤتمرات عن بعد
Tension, job-related:	التوتر المرتبط بالعمل
Terminal illness:	المرض الدوري
Test agencies:	وكالات الاختبارات
Test, of personality:	اختبار شخصية
:Thematic Apperception Test (T.A.T.)	اختبار الشخصية المتعددة الأوجه

Time allocation studies:	دراسات تخصيصات الزمن
Training, of coping skills:	التدريب على مهارات المساومة أو التعامل
Traits:	السمات
Trait theories:	نظرية السمات
Transition	الانتقال
Two-factor theories of motivation:	نظرية العاملين في الدافعية
Type A activities:	انشطة طراز A
Type A managers:	مدراء طراز A
Type A office systems:	نظام مكاتب طراز A
Type theories:	نظرية الانماط والطرز

U

Universities as organizations:	الجامعات كتنظيمات

V

Validity of tests:	صدق الاختبارات
Values:	القيم
Verbal communication:	الاتصال اللفظي

W

نظرية واتلون وماكنزي السلوكية في المفاوضات

Walton and Mckenzie's behavioural theory of negotiation:

Work, definition:	تعريف العمل
Work-home interface:	الحدود بين المنزل والعمل
Work, and organizations:	العمل والتنظيمات
Work overload and stress:	العمل الزائد والضغط
Workflow technology::	تكنولوجيا فيضان العمل

قائمة بالمراجع العربية

١ – **أحمد ابو زيد**، إتجاهات المجتمع المصري نحو الأعمال اليدوية: البحوث الميدانية، قسم الأنتروبولوجيا ومعهد الخدمه الأجتماعية بالأسكندرية بالأشتراك مع مؤسسة كونراد أديناود الأسكندرية، بدون تاريخ.

٢ – **أحمد زكي بدوي**، معجم مصطلحات العلوم الأجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، ١٩٨٦م.

٣ – **أحمد شلبي**، التربية الأسلامية، مكتبة النهضة المصرية، ط ٧ ١٩٨٢م، القاهرة.

٤ – **أحمد صقر عاشور**، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار الجامعات المصرية، الأسكندرية ١٩٧٥م.

٥ – **أحمد عبدة محجوب**، الدراسة الأنتروبولوجية للبناء الأجتماعي للورشة في مدينة الأسكندرية، قسم الأنتروبولوجيا، آداب اسكندرية، بالتعاون مع مؤسسة كونراد أديناود، بدون تاريخ.

٦ – **أحمد عزت راجح**، علم النفس الصناعي، الدار القومية للطباعة والنشر، القاهرة ١٩٦٥م.

٧ – **أحمد عزت راجح**، أصول علم النفس، المكتب المصري الحديث، الأسكندرية، مصر، ١٩٧٨م.

٨ – **أحمد عزت راجح**، علم النفس الصناعي، المكتب المصري الحديث، الأسكندرية.

٩ – **أحمد كامل عاشور**، التوجيه وأثره في العملية التدريبية، مجلة الكفاية الأنتاجية، القاهرة، ١٩٨٦م.

١٠ – **اسامة عبد الرحمن**، البيوقراطية النفطية ومعضلة التنمية، مدخل الى دراسات التنمية في دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط، سلسلة عالم المعرفة، ١٤٠٢هـ، دولة الكويت.

١١ - أسماء سيد محمد محمود، الأتصال والأنتاجية، مجلة الكفاية الأنتاجية، القاهرة، ١٩٨٤م.
١٢ - السيد محمد خيري، الاحصاء في البحوث النفسية والأجتماعية والتربوية، ط ٢، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٥٧م.
١٣ - البخاري، صحيح الأمام البخارى.
١٤ - تيسير محمد مخلوف، ماهية الكفاية الأنتاجية وأساليب قياسها، مجلة الكفاية الأنتاجية، القاهرة، ١٩٨٧م.
١٥ - جابر عبد الحميد، ويوسف محمود الشيخ، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٦٨م.
١٦ - جمال محمود أمين، الأنتاجية في مصر إلى أين؟ مجلة الكفاية الأنتاجية، القاهرة، ١٩٨٤م.
١٧ - رضا محمود سليمان، وسائل الإيضاح في التعليم والتدريب، مجلة الكفاية الأنتاجية، القاهرة، أبريل، ١٩٨٣م.
١٨ - الزرنوجي، تعليم المتعلم، أستنبول، ١١٩٢هـ
١٩ - زكي محمد إسماعيل، التنمية بين المفاهيم الأجتماعية والقيم الخلقية، مجلة كلية العلوم العربية والأجتماعية، العدد الرابع، عام ١٤٠٠هـ، جامعة الأمام محمد بن سعود الأسلامية، الرياض، السعودية.
٢٠ - سيد إسماعيل علي، تدريس المواد الفلسفية عالم الكتب، القاهرة، ١٩٧٢.
٢١ - صالح عبد العزيز، وعبد العزيز عبد المجيد، التربية وطرق التدريس، ط ٧، دار المعارف، ١٩٦٣، مصر.
٢٢ - صلاح الشنواني، مفاهيم اساسية في إدارة الأفراد، جامعة بيروت العربية، بيروت، لبنان، ١٩٧٢م.
٢٣ - عبد الرحمن العيسوي، علم النفس والأنتاج، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٤ الأسكندرية.
٢٤ - عبد الرحمن العيسوي، علم النفس في الحياة المعاصرة، دار المعارف بمصر، الأسكندرية، ١٩٨٠.

٢٥ - **عبد الرحمن العيسوي**، دراسات في علم النفس الأجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الأسكندرية ١٩٨٦.

٢٦ - **عبد الرحمن العيسوي**، القياس والتجريب في علم النفس والتربية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ١٩٧٧م.

٢٧ - **عبد الرحمن العيسوي**، دراسات سيكولوجية، دار المعارف، الأسكندرية، مصر، ١٩٨١م.

٢٨ - **عبد الرحمن العيسوي**، علم النفس المهني، دار المعرفة الجامعية، الأسكندرية، ١٩٨٨م.

٢٩ - **عبد الرحمن العيسوي**، الأسلام والتنمية البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ١٩٨٦.

٣٠ - **عبد الرحمن العيسوي**، مناهج البحث في علم النفس، منشأة المعارف بالأسكندرية، مصر، ١٩٨٩م.

٣١ - **عبد الرحمن العيسوي**، علم النفس في المجال المهني، دار المعارف، بالأسكندرية، مصر، ١٩٨٩م.

٣٢ - **عبد الرحمن عبد الباقي عمر**، علم النفس الإداري، مكتبة عين شمس، بدون تاريخ، القاهرة.

٣٣ - **عبد الحليم محمود محمد حبيب**، مدى فاعلية التدريب التحويلي في علاج مشكلة العمالة في الخدمات المعاونة، مجلة الكفاية الأنتاجية، القاهرة، ١٩٨٧م.

٣٤ - **عبد المجيد العبد**، مدى الحاجة الى هيئة قومية لبحوث التدريب ودورها، مجلة الكفاية الأنتاجية، القاهرة، ١٩٨٨م.

٣٥ - **عبد الهادي الجوهري وآخرون**، دراسات في التنمية الأجتماعية «مدخل إسلامي» مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ١٩٨٢م.

٣٦ - **عل جلبي**، المسح الأجتماعي بالعينة لأتجاهات المجتمع في حي باب شرق بمدينة الأسكندرية نحو العمل اليدوي، قسم الأنتروبولوجيا آداب الأسكندرية، بدون تاريخ.

٣٧ - علي محمد كامل، تعليم التكنولوجيا، مجلة الكفاية الأنتاجية، القاهرة، ١٩٧٧م.

٣٨ - عيسى عبده وأحمد إسماعيل يحيى، العمل في الاسلام، دار المعارف، مصر، ١٩٨٣م.

٣٩ - غندور عبد الرازق حسن، الخدمة الأجتماعية والعمالية وأثرها في رفع الكفاية الأنتاجية، مجلة الكفاية الأنتاجية، القاهرة، ١٩٨٥م.

٤٠ - فاخر عاقل، معالم التربية: دراسات في التربية العامة والتربية العربية، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.

٤١ - فاروق مصطفى اسماعيل، دراسة الحالة للعامل اليدوي، المعهد العالي للخدمة الأجتماعية، الأسكندرية، ١٩٧٨م.

٤٢ - قانون رقم ١٩٧٢/٤٩ في شأن تنظيم الجامعات، إصدار الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ١٩٧٩م.

٤٣ - قنديل سيد نصر، الأتجاهات والروح المعنوية، مجلة الكفاية الأنتاجية، القاهرة، ١٩٨٠.

٤٤ - قنديل سيد نصر، الأتصال والكفاية الأنتاجية، مجلة الكفاية الأنتاجية، القاهرة، يوليو، ١٩٨٣م.

٤٥ - ماسون هير، ترجمة محمد فهمي، ناصر وثريا محمود، إشراف، مختار حمزة، سيكولوجية الإدارة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٦١م.

٤٦ - محروس خليفة، ومحمد سلامة غيارى، دراسة إجتماعية للظروف الأجتماعية والأقتصادية للصبية العاملين بالأعمال اليدوية، قسم الأنتروبولوجيا، آداب الأسكندرية، ١٩٧٨م.

٤٧ - محمد أبراهيم طنطاوي، أثر التدريب على الأنتاجية، مجلة الكفاية الأنتاجية، القاهرة، ١٩٨٧م.

٤٨ - محمد أحمد رشدي، مشروع تطوير التدريب المهني لرفع الأنتاجية في الصناعة، مجلة الكفاية الأنتاجية، اكتوبر، القاهرة، ١٩٨٢م.

٤٩ – **محمد السيد الديسطى**، التدريب الذاتي، مجلة الكفاية الأنتاجية، العدد الثاني، القاهرة، ١٩٨١م.

٥٠ – **محمد عاطف غيث وآخرون**، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الأسكندرية، ١٩٧٩م.

٥١ –**محمد عثمان نجاتي**، علم النفس الصناعي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ١٩٦٤م.

٥٢ – **محمد فؤاد عبد الباقي**، المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم، دار الفكر، بيروت، لبنان، ١٩٨١.

٥٣ – **محمد لبيب السرسى**، تعريف بالأمراض المهنية، السلسلة العمالية العدد ٤٤، القاهرة، ١٩٧٠م.

٥٤ – **محمود السيد أبو النيل وآخرون**، معجم علم النفس والتحليل النفسي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، بدون تاريخ.

٥٥ – **محي الدين أبي زكريا يحي بن شرف النووي الشافعي**، رياض الصالحين، وكالة المطبوعات، الكويت.

٥٦ – **مسلم** – صحيح الأمام مسلم.

٥٧ – **مصطفى بدران وآخرون**، الوسائل التعليمية، الأنجلو المصرية، ١٩٥٩، القاهرة.

٥٨ – **المنجد في اللغة والأعلام**، دار الشروق، بيروت، لبنان، ١٩٧٣م.

٥٩ – **النووي، الإمام ابي زكريا بن شرف النووي الدمشقي**، رياض الصالحين، دار التراث، القاهرة، ١٩٧٩م..

قائمة بالمراجع الاجنبية

60 - **Breslau, L.D.,** Depression and Agingl, springer publishing company, New york, 1983.

61 - **Brown, J.M.,** and others., Applied psychology, Amerind, New Delhi, 1966 - 1972.

62 - **Chark, D.H.,** The psychology of eduction, the Free press, New York, 1964.

63 - **Clough, D.j.,** concepts in Management\ science, prentice - hall of India private limited, New Delhi, 1968.

64 - **Cooper, C. L. and Makin, p.,** psychology gor managers, the british psychological society, 1984, London.

65 - **Derever, J. A.,** dictionary of psychology, penguin Books, 1952.

66 - **Edwards, A.,** techniques of attitude scale construction, appletion - century crofts, 1957.

67 - **Edwards, s.,** Techniques of atlitude scale construction appleton - centry crofts, N. York, 1959.

68 - **Edwards, A.,** the social desirabitity varlable and personality, Assessment and research, New York, 1964.

69 - **Eiser, J.R.,** Judgement of attitude statements as function of judges attitude and the judement dimension, Britt. j. Soci and clin, psych. sept, 1973.

70 - **English, H.B.,** and english, A.C., A comprehensive dictionary of psychological and psychoanalytical terms, longmans, london, 1958.

71 - **Essawi, A. R.,** Ethico - Religious Attitudes\ and emotianal adjustment p.h.D. thesis, 1968. Nottingham.

72 - **Freeman, F.,** theory and practice of psychological testing, Holt, Rinehart and winston, N. York, N. York, 1964.

73 - **Gamer, R.E.**, The developing Nations, allyn and Bacon, London, 1982.

74 - **Glimer, B. H.**, Applied psychology, the problems of living and work, 1967.

75 - **Gilmer, B. H.**, Industrial psychology, Mc Graw - Hill, London, 1961.

76 - **Glimer, B.V.**, Industrial psychology, send, Ed, Mc Graw - Hill co. New York, 1966.

77 - **Guilford, J. P.**, Fudamental statistics in psychology and education, Mc Graw - Hill Book company, N, York, 1965.

78 - **Guilford, J. P.**, Three faces of intellect, cited, intelligence and Ability, Ed. by wisrman, S, A. penguin Books, 1967.

79 - **Harrell, T. W.** Industrial psychlology, oxford and I.B.H. Co New Delhi, 1967.

80 - **Harriman, p.** Dictionary of psychology, the wisdom library, New york, 1947.

81 - **Hebb, D. O.**, The Grouth and decline of intelligence, cited in intelligence and ability, penguin Books, 1967.

82 - **Hepner, H. W.**, psychology applied to life and work, prentice - Hall, N. York, 1966.

83 - **Hilgard. E. R.** Introduction to psychology, Har court, Brace and world, U.S.A. 1962.

84 - **Hilgard, E. R.**, Theories of leaming, Appelton, New York , 1970,

85 - **Jenson, T., J and clark. D.L.**, Educational administration, the center for applied resesrch in education, New York, 1964.

86 - **Johnson, R.C, and Medimus, G.R.**, child psychology, sed Ed. John wiloy an sons, New York, 1969.

87 - **Johoda, M. and worren, N.**, Attitudes, penguin Books, 1966.

88- **Kragulla, S.**, break through to\ creativity, Devorrs, and colos Angeles, 1967.

89 - **Kempf, E. C., and useem, R, H.**, psychology, oxford, New Delhi, 1964.

90 - **Klineberg, o.**, social psychology, Holt, New York, 1954.

91 - **Lehman, H. C.**, The creative years, scientific Monthly.

92 - **Man Kinnon, D.W.**, the nature and nurture of creative talent, Amer., psycology, 1932.

93 - **Mann, D.F.**, Effective Administration for the departemental manager, mac millan, london, 1967.

94 - **Mc clelland, D. C.** and others. Talent and society, D'van Nostrand co, New Jersey, 1958.

95 - **Mohanty, G.**, industrial and organisational psychology, oxford and IBH puglishing co. New Delhi, 1982.

96 - **Myers, D, G.** social psychology, Mc Graw, Hill Book co. New York, 1983.

97 - **Owen, S. V.**, and others, educational psychology, little Brown and company, Boston, Toronto, 1981.

98 - **Sperling, A.**, Psychology made simple, W.H., Allen, london 1967.

99 - **Super, D. E.**, and crites, J. o., apparaising vocational Fittness, universal Book stall, Kanpur, 1968, N. Delhi.

100 - **Thurstone, L.L. and chave, E.**, Measurement of attitudes, univ., of chicago, 1951.

101 - **Thurstone, L.**, Measurement of value, univ. of chicago press, U.S.A. 1960.

102 - **Tiffin J. and Mc Cormick, E. J.**, Industrial psychology, Fihthed. prentice - Hall, New Delhi, 1977.

103 - **Walker, L.**, study of the attitudes of\ training college students, twards religious education and religion ph, thesis univ of London, 1966.

104 - **Weisekopf, W. A.**, The psychology of economics,.

محتويات الكتاب

صفحة

ADMINISTRATIVE PROFICIENCY

By

Prof. A.R.M. Essawi

Head of the Psychology Depatment

Faculty of Arts

Universtiy of Alexandria

1992



ADMINISTRATIVE PROFICIENCY

By

Prof. A.R.M. Essawi

Head of the Psychology Depatment

-NAHDA
ABIYA
RUT